
Universität St.Gallen
HSG Firmengeschichten 2019

Zum Titelbild

Auf dem Titelbild ist die Kathedrale von St. Gallen zu sehen, die ab 1756 neu gebaut und 1766 vollendet wurde. «An der Stelle der heutigen Kathedrale stand das Bethaus des heiligen Gallus, bei dem der Heilige um 640 bestattet wurde. Um 720 (Klostergründung) entstand eine steinerne Kirche. Bereits im 9. Jahrhundert erreichte das Gotteshaus die heutige Länge. Im 15. Jahrhundert wurde ein neuer Chor im gotischen Stil gebaut.» So schreibt es die Stadt Gallen auf ihrer Internetseite (http://bit.ly/2KUpU5B).

Prof. Johann Peter Murmann
Institut für Betriebswirtschaft (IfB)
Universität St. Gallen (HSG)
Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen
Schweiz

Universität St. Gallen (HSG)

Firmengeschichten

Frühjahr 2019

Herausgegeben von

Johann Peter Murmann

Vorwort – Die Geschichte zu diesem Buch

In diesem Buch finden Sie sechs Unternehmensgeschichten aus dem Dreiländereck Schweiz, Österreich und Deutschland, rund um den Bodensee.

Master-Studenten haben diese Geschichten im Rahmen des Kurses «Strategie Evolution: Fallanalysen von Firmengeschichten» geschrieben, den ich im Frühjahr 2019 anbot. Ganz explizit kündigte ich das Ziel für den Strategiekurs an: Das Erstellen eines Buchs mit strategischen Analysen von Firmen im Umkreis von St. Gallen, die seit mindestens dreißig Jahren existieren. Die Unternehmensgeschichten sollten zwei Leser-Zielgruppen ansprechen: zum einen meine Professoren-Kollegen an der Universität, die Unternehmensstrategie lehren und in den Kapiteln etwas über die praktische Anwendung von analytischen Konzepten des strategischen Managements lesen können. Und zum anderen die Einwohner der Region, die mehr über die Unternehmen in ihrem Lebensumfeld erfahren wollen.

Auch für mich war dieser Kurs Neuland, obwohl ich schon seit 1997 als Professor für Unternehmensstrategie tätig bin. An vielen Universitäten ist es üblich, dass Studenten im Rahmen von Managementkursen Fallstudien erstellen. Aber ich kenne kein Beispiel, bei dem im Laufe eines Kurses ein Buch mit den Arbeiten aller Master-Studenten entstand. Deshalb will ich kurz beschreiben, wie ich zu dieser Innovation in meiner Lehre gekommen bin.

Seit 22 Jahren unterstütze ich Studenten dabei, strategischer zu denken und theoretische Konzepte in die Praxis umzusetzen. Zunächst habe ich dies an der Kellogg School an der Northwestern University (Chicago) getan (1998-2005), danach an der Australian Graduate School of Management (Sydney) (2006-2018) und seit 2019 an der Universität St. Gallen (HSG). Mein Wechsel nach St. Gallen hat mir die Möglichkeit gegeben, einen ganz neuen Kurs im Master für Unternehmensführung (MUG) zu konzipieren, der sich weit weg von einer traditionellen Vorlesung bewegt.

Dabei habe ich eigentlich nie reine «Vor-Lesungen» gehalten. Schon an der Northwestern University waren meine «Vor-Lesungen» sehr interaktiv, wie das in amerikanischen MBA-Kursen schon damals üblich war. Jede Woche diskutierte ich mit den Studenten in der ersten Vorlesung theoretische Konzepte, und in der zweiten «Vor-Lesung» wurde ein Fall besprochen, den die Studenten zu Hause gelesen und vorbereitet hatten. Eine theoretische Vorlesung interessant zu gestalten, erfordert intensive Vorbereitung und Erfahrung darüber, was bei den Studenten gut ankommt. Aber von Jahr zu Jahr wurde mir immer mehr klar, dass meine Studenten durch Zuhören nicht genügend lernten und sie Ideen und Methoden zum Lösen von Managementproblemen am effizientesten erarbeiten konnten, wenn sie an den Problemen in Gruppen arbeiteten und ich ihnen mit Rat zur Seite stand, wenn sich bei der Problemlösung Hürden auftaten.

An der Australian Graduate School of Management setzte ich 2008 diese Einsichten zum ersten Mal um und setzte mit Kollegen in unserem MBA-Programm Live-Fallstudien ein. Wir luden einen Manager ein, der ein Problem hatte, und versuchten, dieses im Laufe des Semesters zu lösen. Einigen meiner Kollegen fiel es schwer, ihre vorgetragenen Inhalte radikal zu kürzen, um Platz für Übungen und Diskussionen zu schaffen. Wir alle hatten das Bild eines klassischen Professors vor Augen, dessen Wert darin besteht, wichtige Information zu kommunizieren. Dabei können Informationen viel besser in einem gut geschriebenen Text oder einem interessanten Video vermittelt werden, die sich die Studenten zuhause anschauen können. Die wertvolle Zeit im «Vorlesungssaal» wird dann zum Anwenden und Diskutieren von Problemen genutzt. Hier kommt dem Professor die Rolle eines Coaches zu, die eben sehr weit von dem traditionellen Bild eines Professors entfernt ist. Diese Methode, auch «flipped classroom» (umgedrehter Unterricht) genannt, findet seit gut zehn Jahren immer mehr Befürworter.

In St. Gallen wurde ich gebeten, im Rahmen meines Lehrauftrags einen Kurs über die langfristige Entwicklung von Unternehmen und Branchen zu machen. Ein zentrales Ziel des Kurses sollte sein, Studenten dafür zu sensibilisieren, dass sich das Umfeld von Firmen über längere Perioden oft radikal ändert und ehemals erfolgreiche Strategien einfach nicht mehr funktionieren, so dass neue entwickeln werden müssen. Da dieser Kurs neu war, konnte ich die Idee des «umgedrehten Unterrichts» nach meinen Vorstellungen umsetzen und sogar noch weiterentwickeln: Im Mittelpunkt des Kurses sollte das Buch «HSG Firmengeschichten Frühjahr 2019» stehen, das im Laufe des Semesters geschrieben werde sollte. So wurde der Kurs zu einer Art Workshop, in dem Studenten die Firmengeschichten recherchieren, konzipieren und schreiben sollten.

Auch für die Studenten war diese Art von Kurs ein ganz neues Format, so dass ich in der Kursbeschreibung «Werbung» mit folgenden Informationen gemacht habe:

Jeder weiß, dass man allein mit theoretischem Unterricht nicht zu einem guten Autofahrer werden kann. Aber wie steht es bei der Unternehmensstrategie? Kann man zu einem guten Unternehmensstrategen oder Strategieberater werden, indem man allein Vorlesungen über die verschiedenen analytischen Konzepte der Unternehmensstrategie besucht? Die Erfahrung zeigt, dass dies nicht möglich ist: Um die analytischen Konzepte der Strategie mit großem Können anwenden zu können, ist es notwendig, dass man die Anwendung an konkreten Fällen übt.

Der Kurs «Strategy Evolution: Fallanalysen von Unternehmensgeschichten» hat das zentrale Ziel, die Anwendung von Strategiekonzepten zu üben, damit wir bessere Strategen und Strategieberater werden können. Wir setzen darauf, dass die Teilnehmer die Grundkonzepte der Unternehmensstrategie (Competitive Advantage, Porter's Five Forces, Porter's Wettbewerbsstrategien, Industry Value Chain, Firm Value Chain, Resources und Capabilities Analysis) schon kennen.

Der gesamte Kurs funktioniert als «Werkstätte», in der wir die theoretischen Konzepte, die wir zum grössten Teil bereits in Strategiegrundkursen gelernt haben, als unsere Werkzeuge ansehen. Mit diesen Werkzeugen bearbeiten und analysieren wir die Unternehmensentwicklung einer Firma, die seit mindestens 30 Jahren besteht oder bestanden hat. Der erste Mehrwert des Kurses besteht darin, dass wir im Kurs einen Prozess modellieren, wie man die Konzepte effektiv anwendet und mit ihnen strategische Einsichten gewinnt.

Für die erfolgreiche Arbeit als Stratege, ob in der Beratung oder in einem Unternehmen, ist gutes „Storytelling", d.h. auch das Schreiben und Kommunizieren, besonders wichtig. Der zweite Mehrwert des Kurses ist, dass wir dieses „Storytelling" explizit üben werden. Dies tun wir in der zentralen Gruppenaufgabe, bei der eine Firma über mindestens 30 Jahre hinweg analysiert und die Analyse in Buchkapitel gewandelt werden soll. Ziel ist es, am Ende die im Kurs entstandenen Firmengeschichten in einem eBook herauszugeben.

Ich darf Ihnen in diesem Band die sechs Firmengeschichten vorstellen, die meine Studenten in Dreiergruppen innerhalb von zehn Wochen im Frühjahr 2019 geschrieben haben. Die Autorenteams haben sich das Unternehmen für ihr Kapitel selbst ausgesucht. Ich habe die Reihenfolge ausgewählt und möchte vorab noch etwas Kontext zu den sechs Geschichten geben.

St. Gallen gelangte zwischen 1870 und 1920 zu großem Reichtum, da sich hier ein Zentrum der Textilindustrie in Europa befand. Um die Stickereiprodukte nach Paris zu bringen, gab es eine direkte Verbindung von St. Gallen nach Paris, die nicht in Zürich Halt machte, worauf man bis heute stolz verweist. Das elegante Bahnhofsgebäude in St. Gallen ist ein Symbol des Reichtums aus der Zeit. Auch die HSG wurde 1898 auf das Betreiben von Textilunternehmern gegründet.

Als Beispiel einer interessanten Geschichte aus der Region präsentierten wir den Studenten die Firma Forster Rohner, über die ich zusammen mit Dr. Hennig Düsterhoff ein Beispielkapitel geschrieben habe. Deren Geschichte reicht bis ins 19. Jahrhundert, und sie gehört zu den wenigen Firmen, die den Niedergang der St. Gallener Textilindustrie überlebt haben. Dieses Kapitel haben wir im Kurs analytisch diskutiert, indem die Studenten zum Beispiel alternative Strukturen dafür entwerfen sollten, um einfacher die passende Struktur für ihr eigenes Kapitel zu finden.

Die ersten beiden Kapitel im Buch beschäftigen sich mit zwei Textilfirmen aus der Region, die es geschafft haben, in der Textilindustrie erfolgreich zu bleiben, trotz vergleichbar hoher Arbeitskosten in der Schweiz und Österreich nach dem zweiten Weltkrieg. Dies konnte nur gelingen, indem sich die Firmen in einem Premiumsegment etablierten. Wolford (gegründet 1950) in Vorarlberg hat es geschafft, bei edlen Damenstrumpfhosen zu einer international bekannten Marke zu werden. Sämtlichen Teilnehmerinnen unseres Kurses war die Marke ein Begriff, während die meisten Teilnehmer (auch ich) erst durch die Präsentation des Autorinnen-Teams darauf aufmerksam wurden. Sigvaris (gegründet 1864 als «Ganzoni und Barthelts» in Winterthur und heute mit Firmensitz in St. Gallen) hat ein ganz anderes Premiumsegment entdeckt, das der medizinischen Strümpfe. Vor Kurzem bin ich zufällig in der Nähe der Harvard Universität an einem Schaufenster eines

medizinischen Ladens vorbeigekommen, wo ein großes Schild von Sigvaris ausgestellt war. Bereits daran sieht man, dass Sigvaris ein Marktführer in diesem Segment und mit Exporten jenseits der Schweiz am Leben geblieben ist.

Überall liest man vom Bäckereisterben. Ein Grund dafür ist die immer stärker werdende Konkurrenz von Lebensmittelketten wie Aldi und Lidl, die in ihren Filialen frisch gebackenes Brot günstigst anbieten. Kapitel 3 beschreibt, wie Café Gschwend, eine Traditionsbäckerei in St. Gallen (gegründet 1902) es geschafft hat zu überleben und in den letzten Jahren sogar wieder zu wachsen.

Jeder Skifahrer kennt den Namen Doppelmayr (gegründet 1893). Was die Geschichte der heutigen Doppelmayr-Garaventa Gruppe so spannend macht: Am Anfang der Branche gab es viele Hersteller, von denen heute nur das Duopol von Doppelmayr-Garaventa und Leitner übriggeblieben ist. Wie es dazu kam, lesen Sie in Kapitel 4.

Für mich als Neuankömmling in der Schweiz war sehr interessant zu erfahren, dass zwischen 1935 und 1991 ein Bierkartell in der Schweiz herrschte, das den Wettbewerb stark eingeschränkte. Es legte unter anderem Preis und Verkaufsgebiete fest. Als es fiel, standen die Brauerei Schützengarten in St. Gallen (gegründet 1779) und die Brauerei Locher (gegründet 1810) im Nachbarkanton Appenzell vor großen Herausforderungen. Die grössten Brauereien der Welt—Anheuser Busch, Heineken, Carlsberg etc. —würden im Schweizer Biermarkt viel stärker auftreten wollen. Sollte man versuchen, sich an die Großen zu verkaufen, oder sich dem Wettbewerb stellen und alleine weiter machen? Die Brauerei Locher (Kapitel 5) mit ihren Appenzeller Bieren hat seit 1991 ihren Bierausstoss stark ausweiten können und braut heute sogar mehr Bier als die Brauerei Schützengarten (Kapitel 6). Schützengarten hat den Fuhrpark an Lastwagen herangezogen, um viel mehr als Bier im ganzen Kanton zu vertreiben, so dass die eigentliche Brauerei heute mehr als Fassade eines viel breiteren Unternehmens erscheint.

Alle Kapitel erzählen interessante und spannende Geschichten, wie die Unternehmen sich an große Veränderungen in ihrem Umfeld anpassen konnten und wie sie etwas geschafft haben, was vielen der Wettbewerber nicht geglückt ist: zu überleben und oftmals auch erfolgreich zu sein. Allerdings ist Erfolg kein Automatismus und muss immer wieder neu errungen werden. Dies wird auf den folgenden Seiten sehr lebhaft deutlich.

Ich möchte mich an dieser Stelle auch bei drei Assistenten—Dr. Hennig Düsterhoff, Thomas Frank, Joachim Stonig—sowie Frau Prof. Dr. Bernadette Dilger, Dr. Dietrich Wagner und Christian Schneider vom Institut für Wirtschaftspädagogik bedanken, die mir sowohl bei der Konzeption als auch der Ausführung des neuen Kurses geholfen haben. Ohne ihren Rat und Unterstützung wären die Kapitel in diesem Buch nicht so gut geworden.

Johann Peter Murmann August 2019

Wolford AG

Von Bregenz bis nach Hollywood – Eine feingestrickte Erfolgsstory mit einem vermeintlich jähen Ende

Autoren: Janine Crivelli, Marlene Graubner-Müller & Carmen Ragg

«Die Erfolgsgeschichte des Unternehmens liegt nicht hinter uns, sondern vor uns»[1]

- Wolford CEO (1995-2004) Fritz Humer

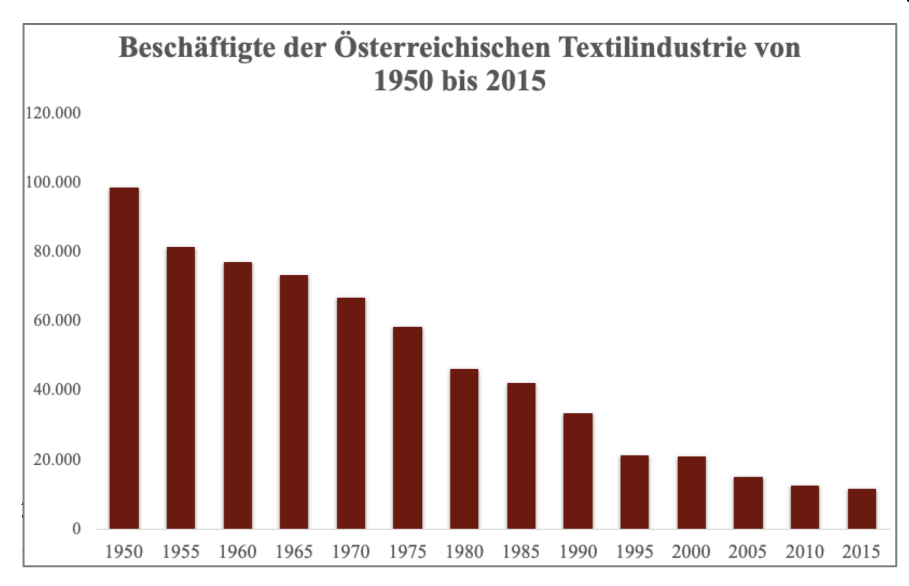
Einleitung

Als im 11. Jahrhundert der Strumpf erfunden wurde, war es schwer vorstellbar, dass dieser eines Tages hauptsächlich Frauenbeine bekleidet. Damals trugen Kreuzritter Strümpfe aus Naturseide und Minnesänger nutzten den Strumpf zur «Verschönerung» ihrer Beine, indem sie diese mit Polster für eine muskulöse Erscheinung ergänzten.[2] 1589 erfand der Brite William Lee den Strumpfhandwirkstuhl, dessen Prinzip heute noch als Vorlage einiger Hochleistungsmaschinen für Maschenware genutzt wird.[3] Erst im 18. Jahrhundert fand der Strumpf Einzug nach Deutschland und führte zum Aufschwung der sächsischen Strumpfindustrie.[4] Seit 1860 schmücken Strümpfe dank der Einführung der industriellen Strumpfproduktion fortan auch Frauenbeine. Damals wurden Damenstrümpfe hauptsächlich aus Seide und Baumwolle und später Kunstseide hergestellt.[5]

Da Strümpfe aus Kunstseide sehr teuer waren und die Seidenproduktion die enorme Nachfrage an Kokonfäden nicht mehr befriedigen konnte, wurde die Suche nach neuen Fasern aufgenommen. So wurde zunächst Nylon und kurz darauf Perlon erfunden. Als Wallace H. Carothers 1935 in den USA und Paul Schlack 1938 in Deutschland die Kunstfasern Nylon bzw. Perlon erfanden, erschien ein Patentstreit zwecklos. Die Erfinder trafen eine Einigung darüber, dass sie den Perlon- bzw. Nylon-Weltmarkt gegenseitig aufteilen und ihre Patente miteinander tauschen.[6] Dies führte dazu, dass bis um 1950 in Deutschland Perlon und in den USA Nylon produziert und verkauft wurde. Kurz nach der Erfindung der Fasern erkannte das Militär, dass diese nicht nur für Strümpfe, sondern viel mehr auch für beispielsweise Segelflugschleppseile, Reifenverstärkung oder Fallschirme genutzt werden können. Entsprechend wurden die Perlon- und Nylon-Strumpffabriken während des zweiten Weltkrieges umgerüstet.[7] Nach Kriegsende zählte Deutschland lediglich noch drei Cottonmaschinen.[8] Die Strumpfindustrie stand vor dem Nichts, da es an allem fehlte. Nach der Währungsreform begann langsam der Wiederaufbau der Strumpfindustrie.[9] Durch den langen Verzicht auf Nylonstrümpfe während der Kriegszeit war die Nachfrage bei Frauen nach diesen entsprechend gross.[10] So hatten alle Strumpfhersteller in Europa beinahe die gleichen Voraussetzungen, als der Startschuss zur Produktion von Strümpfen nach dem zweiten Weltkrieg fiel. Der Markt beginnt zu

boomen. So gab es 1952 in Westdeutschland bereits 92 Strumpffirmen.[11] Nach dem anfänglichen Boom waren die nächsten Jahrzehnte jedoch geprägt von einem industrieweiten Rückgang der Aufträge.

Dies hatte auch zur Folge, dass zwischen 1970 und 1983 die Beschäftigung um 43 Prozent reduziert wurde.[12] Zwar wurde das Arbeiten durch bessere Technologien immer effizienter (alleine von 1970 bis 1983 stieg die Arbeitsproduktivität um 70 Prozent), dadurch brauchte man jedoch auch weniger Arbeiter (siehe Abbildung 1) und der Markt schrumpfte weiter. Dies ist der Grund weswegen in der Periode von 1970 bis 1983 alleine 30 Prozent der österreichischen Textilunternehmen bankrott gingen. Nach dem anfänglichen Aufschwung der Strumpfindustrie in 1950 wurde das Geschäft also wesentlich härter für neueintretende Firmen und so auch für Wolford. Kann das Unternehmen es schaffen in einem sinkenden Markt Fuss zu fassen oder droht Wolford ebenso der Bankrott?



Die Geschichte von Wolford beginnt in Österreich. Durch die Wirtschaftswunderjahre fühlte Reinhold Wolff sich beflügelt, wieder von Neuem zu beginnen. Wolff wurde 1905 als Sohn einer Unternehmerfamilie geboren und hatte somit Unternehmertum bereits im Blut. Nach Handelsschulabschluss begann er im Familienbetrieb, einer Formstecherei, zu arbeiten. Ein paar Jahre später bildeten sein Bruder Julius und er sich in Chemnitz in der Bedienung von Kettenstühlen aus. Nach Beendigung der Ausbildung kehrten die Brüder wieder nach Österreich zurück und gründeten 1927 zusammen mit dem Vater die Wirkwarenfabrik «Gebr. Wolff». Sie produzierten hauptsächlich Damenwäsche aus Bembergseide.[13] 1936 zog es Reinhold Wolff nach England, das damalige Textilland schlechthin. Obwohl der Markt entsprechend stark umstritten war, wagte er den Schritt und eröffnete im englischen Edgeware eine Wirkwarenfabrik wo er anfing feine Damenwäsche zu produzieren. Durch einzigartige Designs und herausragende Verarbeitung konnte er sich mit seiner Damenunterwäsche sogar im hart umkämpften englischen Markt durchsetzen und baute ein für die Zukunft nützliches Netzwerk auf. Als Deutscher in England wurde er Anfang des zweiten Weltkriegs verhaftet. Im Zuge eines Gefangenenaustauschs konnte Wolff 1944 wieder nach Deutschland zurückkehren.[14]

Als Wolff 1946 Walter Palmers kennenlernt, ein erfolgreicher Einzelhandelsunternehmer unter anderem tätig in der Strumpfindustrie, beschlossen die beiden, eine Damenstrumpffabrik

unter der Leitung von Wolff in Bregenz zu eröffnen.[15] Daraufhin gründeten sie die «Wolff & Co. KG» und liessen diese 1950 ins Handelsregister eintragen.[16] Wolff merkte schnell, dass ein exponentielles Wachstum im Strumpfmarkt lockt. Dies lag zum einen an der enormen Nachfrage nach Nylon-Strümpfen in der Nachkriegszeit und zum anderen an der Knappheit der Rohmaterialien. Trotz der hohen Beschaffungspreise für Rohstoffe konnten Nylon-Strumpfverkäufer zu dieser Zeit hohe Margen auf ihre Produkte erzielen.[17]

Periode 1 (1949-1984): Die ersten Maschen des Erfolgsrezeptes werden gestrickt

Kurz vor Ende 1949 wird die im Herbst des Vorjahres in Auftrag gegebene Wolford-Fabrik in Bregenz bezogen. Ursprünglich produziert Wolford Strümpfe und Socken auf Standardmaschinen.[18] Damals entscheidet sich das Unternehmen zur Geschäftsform des Kontraktproduzenten, zumal zu dieser Zeit in der Strumpfindustrie der Aufbau und Vertrieb unter eigener Marke für Unternehmer praktisch unmöglich ist.[19] Um das hohe erforderliche Kapital aufzubringen, ist Wolford auf schnelle und sichere Umsätze angewiesen, genau was das Kontraktgeschäft verspricht. Um Kosten zu sparen importiert Wolford, wie viele andere Strumpfhersteller zur damaligen Zeit, gebrauchte Cottonmaschinen aus den USA.

Im Vergleich zu seinen grössten direkten Wettbewerbern betritt Wolford 1949 sehr spät den Strumpfmarkt. So wurde das deutsche Unternehmen Ergee bereits im Jahre 1901 in Gelenau im Erzgebirge gegründet. Das Unternehmen Kunert aus Immenstadt (50 km von Bregenz entfernt), entstand im Jahr 1907 und erobert gut 20 Jahre später, ab dem Jahr 1930, als grösster europäischer Strumpfhersteller den Markt – hauptsächlich dank günstiger Preise. Auch Palmers wurde bereits 1914 in Innsbruck, noch unter anderem Namen, gegründet und hat heute seinen Hauptsitz in Wien.

Nach dem zweiten Weltkrieg startet Walter Palmers, Mitgründer Wolfords, eine österreichweite Expansionsserie mit zunächst 45 Franchising-Filialen und weitet so sein Vertriebsnetzt auf ganz Österreich aus.[20] Es ist nicht überliefert, ob diese Expansionspolitik ein Grund für die Unterstützung Palmers bei der Gründung Wolfords war. Belegt ist jedoch, dass Palmers damals ein wichtiger Kunde von Wolford war.[21] In Palmers Sortiment sind seit Ende des ersten Weltkriegs Feinstrumpfwaren und exklusive Wäsche zu finden.[22] Als während des zweiten Weltkriegs Feinstrümpfe Mangelware waren, liess sich Palmers den sogenannten «Strumpfzauber» einfallen, ein Spray für die Beine, das einen Strumpfeffekt herzauberte.[23] So blieb Palmers weiterhin als der Strumpfproduzent Österreichs im Markt präsent. 1977 wird Walter Palmers entführt und zieht sich aus der Öffentlichkeit zurück.

Bereits kurz nach der Gründung Wolfords explodiert die Nachfrage nach Wolford-Strümpfen. Das führt dazu, dass Wolford zur Nachfragebefriedigung neue Cottonmaschinen benötigt, jedoch mangelt es an Platz. So errichtet das Unternehmen drei Jahre nach der Gründung zwei neue Anbauten. Da nun genügend Platz in der Fabrik in Bregenz zur Verfügung steht und Wolff, durch seine innovative und unternehmerische Persönlichkeit getrieben, versucht, seine

Erzeugnisse selbst zu färben, ergänzt Wolford die Produktionshalle um alle nötigen Materialien und Maschinen zur Färbung von Strümpfen.[24]



Abbildung 2: Werbung aus den Anfängen Wolfords
Quelle: Wolford, o.D.

Als erfahrener Geschäftsmann mit ausgeprägtem unternehmerischen Spürsinn erkennt Wolff frühzeitig aufkommende Trends in der Strumpfindustrie, so auch den Bedarf nach Strümpfen mit möglichst dünnen Nähten. Mit Hilfe neu gekaufter Maschinen soll diesem Trend schnellstmöglich Folge geleistet werden. Mitte der 1950er Jahre zeichnet sich jedoch eine hartnäckige Nachfragesättigung und Überproduktion in der Strumpfindustrie ab, was zu harten Preiskämpfen im Markt führt.[25] Darüber hinaus kündigt sich eine Neuheit aus den USA an, die den Markt auf den Kopf stellen sollte – der Nahtlosstrumpf.[26] Anfänglich gilt der Nahtlosstrumpf unter den deutschen Strumpfhersteller – die europäische Strumpfindustrie hatte ihr damaliges Epizentrum um Chemnitz – lediglich als Modeerscheinung.[27] Strumpfhersteller, die trotzdem auf Nahtlosstrümpfe setzen, müssen ihre Produktionsmaschinen komplett auswechseln, da zur Nahtlosstrumpf-Produktion Rundstrickmaschinen benötigt werden.[28] Trotz der Nachfragesättigung nach Strümpfen, der im Markt vorherrschenden Überproduktion und dem damit verbundenen kannibalistischen Preiskampf und trotz Prophezeiungen zum Ausbleiben der Nachfrage nach Nahtlosstrümpfen geht Wolff das Wagnis ein und setzt alles auf die neuen Strümpfe. Während dieser Zeit müssen viele Strumpfhersteller die Tore schliessen, da sie den harten Wettbewerbsbedingungen nicht Stand halten können. So schrumpft die Zahl der Strumpffabriken in Deutschland bis Ende 1950er Jahre von über 150 Fabriken auf 110.[29] Um Kundennähe und -bindung beizubehalten errichtet Wolford ein Auslieferungslager in Wien, wo der Grossteil der damaligen Kunden sitzt.[30]

Wolford hat Glück, Ende der 1950er Jahre ist der Siegeszug der Nahtlosstrümpfe nicht mehr aufzuhalten. Allerdings bedeutete dies auch, dass die Nachfrage nach Nahtstrümpfen weiter zurückgeht. Wolff kommt auf eine neue Idee. Um die Auslastung der Cottonmaschinen zu fördern, fängt er an mit ihnen Oberbekleidung zu produzieren.[31] Dies ist der Startschuss für eine Portfolioerweiterung. Ein Grossteil der Produktion wird als Terminaufträge verkauft, was optimal für die wirtschaftliche Fertigung ist.[32] Als in den 1960er Jahren der Minirock die Modewelt erobert, kommt die Strumpfhose auf, die auch sogleich in das Portfolio Wolfords aufgenommen wird. Neben der Erweiterung um neue Produkte fokussiert sich Wolff, getrieben von der rückläufigen Nachfrage nach Nahtstrümpfen, auf die Ausweitung in andere Länder. Er stärkt die Exportverbindung zur Schweiz, die bereits seit 1958 besteht, und nimmt nach harten Verhandlungen auch Geschäftsbeziehungen mit englischen Kaufhäusern auf. Hier

kommt Wolff sein früheres Netzwerk aus Zeiten der Produktion von Damenwäsche in England zugute. Kurz darauf sind Wolford-Strümpfe, zwar noch nicht unter eigenem Namen, in den Kaufhäusern sämtlicher grosser Städte Englands zu finden, unter anderem bei Marks & Spencer.[33]

Mitte der 1960er Jahre nimmt Wolff einige betriebliche Veränderungen in seinem Unternehmen vor. Er richtet eine Unterstützungskasse für zusätzliche Leistungen an Pensionäre und bedürftige Betriebsangehörige ein, lässt Vertreterkonferenzen als Dank für den Aussendienst organisieren und ermöglicht es allen Mitarbeitenden an Fort- und Weiterbildungen teilzunehmen. Um den Mitarbeitenden die Möglichkeit der aktiven Mitgestaltung des Unternehmens zu geben und so strategische Initiativen zu fördern, führt er ausserdem ein Vorschlagswesen ein. Dies bewirkt, dass jeder Mitarbeiter sich mehr in das Unternehmen einbringen kann und sich stärker mit dem Unternehmen identifiziert.[34]

Als Reinhold Wolff 1972 Wolford verlässt, übernimmt sein ältester Sohn, Hans-Karl, die Unternehmensleitung. Wolfords Unternehmensimage im Markt ist bis dahin das eines gewöhnlichen Strumpfhosenproduzenten. Dies hängt damit zusammen, dass Kontraktgeschäfte in den 1970er Jahren 60% des Unternehmenskonzepts ausmachen.[35] Um seine Position im Markt zu festigen und die Unternehmenspräsenz zu verstärken, fängt Wolford 1971 mit der «Wolford Textilien AG St. Margarethen» an, Unternehmen aufzukaufen. Es folgen in den 1970er und 80er Jahren die Käufe von Wolford Textilvertriebs-GmbH Lindau (1975), Wolford Paris S.A.R.L. (1987) und Wolford London Ltd (1988).[36]

Periode 2 (1985-1999): Die Erfolgsmasche von Wolford: Der Aufstieg zu einem «modernen, beweglichen und schicken» Unternehmen

Wolford als Massenproduktion vs. luxuriöse Eigenmarke?

Nach den langsamen, aber erfolgreichen Anfängen des Familienunternehmens Wolford gerät das Unternehmen Mitte der 1980er Jahren zum ersten Mal in ein strategisches Dilemma. Bislang generierte das Unternehmen Einnahmen über zwei Ströme. Zum einen mit der Produktion der hochwertigen Eigenmarke in kleinen Stückzahlen und zum anderen mit der Massenproduktion von Handelsware für Grossabnehmer wie Marks & Spencer. Da Marks & Spencer in dieser Zeit allerdings immer weiter die Einkaufspreise drückt und dies nicht im Einklang mit der hochwertigen Eigenproduktion steht, entstehen zwei interne Lager bei Wolford, mit zwei unterschiedlichen Strategien zur Unternehmensfortführung. Dies hat zur Folge, dass eine Entscheidung getroffen werden muss, welchen Weg das Unternehmen weiterverfolgt. Entweder den Weg der günstigeren Massenproduktion zu Gunsten von Grossabnehmern oder den riskanteren Weg, die Neupositionierung von Wolford als Luxusmarke. Nach Unstimmigkeiten der beiden Gründerfamilien wird der zweite Weg eingeschlagen und die Palmers Familie lässt sich von Wolff überzeugen, von nun an die Positionierung der Wolford Produkte im obersten Preissegment anzustreben. Durch den höheren Preispunkt der neupositionierten Marke verringert Marks & Spencer, Grosskunde von Wolford über zwanzig Jahre lang, seine

Bestellungen auf null, welche allein ca. ein Fünftel des damaligen Umsatzes und somit 150 Arbeitsplätze ausmachten.[37]

Ein weiterer Grund für Differenzen innerhalb des Unternehmens ist die Übernahme der Firmenleitung durch die nächste Generation der Eigentümer. Denn mit der Übernahme von Wolford durch die Söhne der Gründer, die zugleich einige Bekannte aus ihrem professionellen Netzwerk in Führungspositionen berufen, ändert sich das Klima innerhalb des Unternehmens spürbar in den 80er Jahren. Während der Firmengründer noch zu allen Überstunden seiner Mitarbeiter persönlich anwesend war, um sich für den Einsatz zu bedanken, wird die familiär geführte Firma nun auf einen effizienzorientierten und strengeren Führungsstil ausgerichtet.[38] So wird der Markenauftritt eines persönlichen Familienunternehmens zwar immer noch rein formell weitergeführt, gleichzeitig wird strukturtechnisch jedoch eine neue, wichtige Erfolgsquelle eingeführt – nämlich geschulte und unabhängigere Manager. Dadurch ist laut Wolford CEO Fritz Humer, welcher von 1995 bis 2004 im Amt war, der Umbau von Wolford in ein „modernes, bewegliches und schickes Unternehmen" eingeleitet.[39] Auch wenn die Restrukturierung zuerst demotivierend für viele Arbeiter ist, ermöglichen die neuen Strukturen massgeblich einen Wandel im Unternehmen. Die Verluste, die das Unternehmen nach der Neupositionierung erleidet, müssen allerdings schnellstmöglich revidiert werden. Dies soll zum einen durch die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft geschehen und zum anderen durch vermehrte Innovationen.[40]

Mit der Umwandlung des Unternehmens in eine Aktiengesellschaft im Jahr 1989 wird Wolford für den späteren Börsengang vorbereitet. Das Ziel der neuen Aktiengesellschaft Wolford ist es, frisches Kapital für die kommenden Innovationen zu generieren. Pünktlich zum Valentinstag 1995 findet der Börsengang von Wolford statt, für den das Unternehmen mit der sogenannte Lady Aktie wirbt.[41] Mit dieser Aktie setzt das Unternehmen bei seinem Börsengang sehr stark auf das eigene Kundenpotential, denn vor allem Frauen sollen für die Aktie plädieren. Eine Besonderheit des Börsengangs ist es, dass die Wolford Aktie nicht nur an der Wiener sondern auch an der Pariser Börse platziert wird, da der Vorarlberger Strumpfhersteller zu dieser Zeit bereits erfolgreich in der französischen Hauptstadt Fuss gefasst hatte. Wolford ist somit als erstes österreichisches Unternehmen an der Pariser Börse vertreten. Auch über die Grenzen Österreichs und Frankreichs hinaus erreicht die Lady Aktie wenig später Anklang bei vielen internationalen Aktionären mit grossen Orders.[42]

Somit kann Wolford sein Ziel, möglichst viel Kapital für Innovationen einzusammeln, realisieren. Auch die Aktionäre, die sich früh an Wolford beteiligen, werden von ihrer Investition nicht enttäuscht, denn innerhalb weniger Monate steigt die Lady Aktie fast auf den vierfachen Wert des Ausgabekurses (siehe Abbildung 3). Im Jahr 1996, zwei Jahre nach dem Börsengang erreicht das Papier sogar seinen sechsfachen Wert.[43]

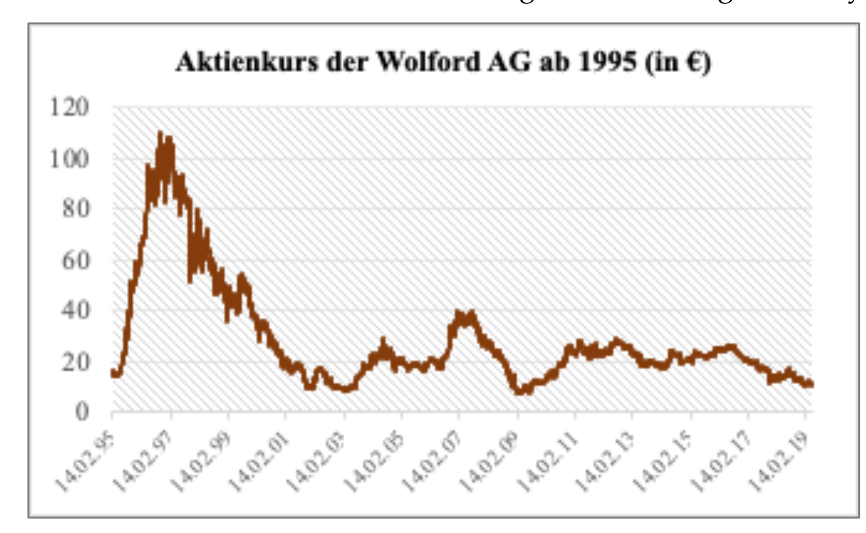


Abbildung 3 (Eigene Darstellung): Aktienkurs der Wolford AG ab 1995
Quelle: Bloomberg, 2019

Die zweite Initiative, mit welcher Wolford anstrebt, seine Verluste durch das verlorene Marks & Spencer Geschäft wettzumachen, sind Innovationen. Wie bereits in den frühen Jahrzehnten des Firmenbestehens kann Wolfords Innovationskraft dem Unternehmen zu Erfolg verhelfen. Glücklicherweise hat sich das Unternehmen kurz vor der Neupositionierung mit Innovationen wie besonders weichen Materialien für die Strümpfe und bisher unbekannten Bodys ohne Seitennähte beschäftigt und kann somit neue Kundenkreise erschliessen. Die Bodys erreichen trotz des hohen Kaufpreises einen grossen Erfolg. Wolford bedient somit nicht nur den bisherigen Market, sondern schafft bewusst neue Nischenmärkte und somit neue Chancen für das Unternehmen.[44]

Durch die Neupositionierung und die damit verbundene Preiserhöhung kann sich Wolford nun klarer von der Konkurrenz abheben also zuvor. Ab 1990 spinnt sich das Unternehmen bis ins Luxussegment vor und kann sich diese Nische zu eigen machen. Die neue Vision von Wolford ist es vergleichbar mit den Guccis und Pradas im Strumpf- und Body-Bereich zu sein. Während ein guter Markenstrumpf zwischen 7 und 12 Euro kostet, liegen bei Wolford die Preise zwischen 17 und 27 Euro, und bei neuen Kollektionen sogar zwischen 30 und 40 Euro.[45] Somit kann sich Wolford vor allem gegenüber günstigeren ausländischen Anbietern differenzieren. Doch auch gegenüber qualitativ hochwertigen, deutschsprachigen Konkurrenten kann sich Wolford beweisen. Besonders stehen hier die Palmers Textil AG, die Kunert AG, die Falke Gruppe und Ergee im Fokus. In einer Studie der TextilWirtschaft[46] wurden im Jahr 1998 über 4000 deutsche Frauen befragt, welche Strumpfhosenmarken aus der DACH Region sie am liebsten tragen. Hierbei nimmt Wolford, teilweise hinter den oben genannten Konkurrenten, den achten Rang ein. Überraschenderweise kennt nur jede siebte Frau die Luxustrumpfmarke Wolford und nur 2,7% der befragten Frauen haben tatsächlich bereits bei Wolford eingekauft. Hinter diesen 2,7% stehen jedoch fast 700.000 Frauen im Alter von 14 bis 64 Jahren. Das ist nicht wenig in Anbetracht der hohen Preise von Wolford. Laut der Kundenstudie sind nur 4% der Frauen Hochpreiskäufer, die ihre Strumpfhosen mehr als 15 Euro kosten lassen.

Das bedeutet, dass Wolford sein Kundenpotenzial bereits gut entwickelt hat. Die Konkurrenten von Wolford und ihre jeweiligen Preispunkte (Palmers ca. zwischen 10 und 14 Euro, Kunert ca. zwischen 8 und 27 Euro, Falke ca. zwischen 14 und 32 Euro und Ergee ca. zwischen 6 und 11 Euro) liegen also deutlich unter dem Preispunkt vom Wolford, weswegen das Unternehmen oft behauptet, dass sein einziger Konkurrent «das nackte Bein» sei.[47] Das nackte Bein wäre höchstens ein Substitut, ähnlich wie die Jeans, ausgelöst zum Beispiel durch sehr hohe Temperaturen in den Sommermonaten. Da die Strumpfhosen dieser Wettbewerber allerding demselben Zweck wie die Produkte Wolfords dienen, sind diese Unternehmen sehr wohl als Konkurrenten zu betrachten.

Der Faktor mit welchem sich Wolford aber gerne differenziert und seine hohe Preisbildung rechtfertigt, sind die hohe Qualität (i.S.v. Materialien, Tragekomfort, Reissfestigkeit) seiner Produkte, welche mit moderner Produktionstechnik gefertigt werden. Besonders während des Zeitraums von Periode 2 (1988-2000) hat es das Unternehmen geschafft, sich durch einige Faktoren, wie z.B. Qualität, von seinen Mitstreitern abzuheben. Denn während der europäische Strumpfmarkt 1993 um 20 Prozent schrumpft, hat sich das Ergebnis der Wolford AG um zwei Prozent verbessert.[48] Auf weitere Faktoren, die den Erfolg Wolford dieser Periode erklären, wird im Folgenden eingegangen.

Helfen die Produktportfolio-Erweiterung und der Eintritt in neue Märkte zum Erfolg?

Mit dem Ziel zu den Guccis und Pradas der Wäscheindustrie zu werden und alle Aktivitäten danach auszurichten, kommt Wolford zu dem Entschluss, dass dies alleine mit dem Verkauf von Strumpfhosen schwer gelingen würde.[49] Das Unternehmen, das in seinen Anfängen hauptsächlich auf Strumpfhosen fokussiert war, weitete nun ab Periode 2 sein Portfolio unter anderem mit Kleidungsstücken und Accessoires aus. Durch die neue Kapitalspritze vom Aktienmarkt kann das Unternehmen viele Produkte direkt am Markt testen und führt so im Jahr 1996 sowohl enganliegende Schlauchkleider, als auch Swimbodies ein. Auch Mäntel und Accessoires wurden verkauft. Hierbei wählt Wolford eine ähnliche Positionierung wie die Marke Hugo Boss, angesiedelt im Premiumsegment. Die Herstellung dieser zusätzlichen Artikel ist allerdings ressourcentechnisch sehr aufwendig und es bliebt abzuwarten, wie rentabel diese Produkte tatsächlich sein sollten. Zusätzlich experimentiert das Unternehmen viel mit Farben und Mustern, beispielsweise mit dunkelviolett gerippten Strumpfhosen oder Strumpfhosen mit Goldstaub auf nachtschwarzem Untergrund.[50] Wolford führt zu dieser Zeit auch eine Männer-Linie ein, in welcher schwarze atmungsaktive Baumwollmix Strumpfhosen für die Herrenwelt angeboten werden. Hierbei will sich Wolford wahrscheinlich bewusst von den Herrenlinien von Falke und Kunert differenzieren, denn Wolford entscheidet sich dagegen ein weiterer Sockenausstatter für Herren zu werden[51], sondern den Markt mit innovativen Ideen zu überraschen. Wie von Ihnen als schmunzelnde Leser wahrscheinlich erwartet, verzeichnet der sogenannte «Men Worldwide Launch» keine langen Erfolge und wird wenige Jahre später eingestellt. Es stellte sich in Marktstudien heraus, dass Männer in Deutschland alle zwei Jahre im Schnitt 25 Euro für den Kauf neuer Unterwäsche ausgeben.[52] Nachdem sich die Preise für

die Produkte aus der neuen Männer-Linie zwischen 22 und 60 Euro bewegen, kommt als Kundschaft nur ein sehr kleiner Anteil modebewusster Käufer in Frage.

Nebst neuen Produkten tastet sich das Unternehmen schon vor Beginn der 90er Jahre auch in neue Märkte vor. Nachdem das Unternehmen nach Periode 1 bereits Fuss gefasst hat in Ländern wie Deutschland, Frankreich und Grossbritannien und dort eigene Tochtergesellschaften gründete, strebt das Unternehmen mit der Umwandlung in ein Aktienunternehmen nun auch die Ausweitung seiner Märkte an. Während im europäischen Ausland die Wolford Strümpfe bereits auf den Laufstegen von Paris und Mailand getragen werden, ist der Strumpfhosenhersteller noch unbekannt jenseits des Kontinents. Dies sollte sich jedoch bald ändern und die innovativen Stoffe und die hohe Qualität Wolfords sollten auch auf dem internationalen Markt geschätzt werden.

Nachdem die Modedirektorin Ellin Saltzman und ihre Tochter Elizabeth, eine Redakteurin der Vogue, Wolford während einer Reise nach Paris entdecken, bringen die Frauen einen Teil der Produkte nach New York und lösen dort einen Rausch der Begeisterung aus. Beide Frauen gelten damals als sehr einflussreich in der Mode-Szene und plädieren für die Marke bei Freunden und Kollegen. So bekleiden berühmte Designer wie Thierry Mugler und Isaac Mizrahi wenig später bereits die Beine ihrer Models mit Wolford Strümpfen. Auch berühmte Fotografen der Szene und Filmproduzenten von FilmMaen wie Moulin Rouge setzen die Strümpfe in Szene. Zu einem gewissen Grad hat das Unternehmen seinen Erfolg in der Upper East Side also einer Spur Glück und einflussreichen Einzelcharakteren zu verdanken.[53] Im Jahr 1992 eröffnet Wolford daraufhin sein erstes US-Geschäft in der Madison Avenue in Manhattan und macht seine charakteristischen Strümpfe für Käufer aus dem oberen Teil der Stadt und Insider der Modeindustrie leicht zugänglich.[54] Wenig später folgt der Markteintritt in Russland und Brasilien. Während für Märkte wie Deutschland und Grossbritannien Tochtergesellschaften gegründet wurden, wurde der Markteintritt der neu erschlossenen Länder mit Hilfe von Generalimporteuren durchgehführt. Dies stellt sich allerdings nicht als förderlich für den Imageaufbau der Marke heraus. Im Jahr 1996 beendet Wolford als Konsequenz die Zusammenarbeit mit Generalimporteuren und baut Vertriebsorgane mit besserer Kontrolle und Zugriffsmassnahmen auf. Dieser Wechsel zu stärker kontrollierbaren Distributionsorganen, unternehmenseigenen Standorten und Franchisenehmern sichert eine einheitliche Kommunikationsstrategie, die zum Aufbau einer starken Luxusmarke führen sollte.[55] Wenig später, im Jahr 1998, folgt auch der Markteintritt nach Asien. In Japan ist der Markteintritt schnell ein voller Erfolg. Im selben Jahr wird Wolford als Marke des Jahres 1998 vom renommierten Nikkei-Wirtschaftsverlag ausgezeichnet und gemeinsam mit Grössen wie Sony, Apple und Mercedes gekürt.

Auch die chinesische Tochtergesellschaft weitet sich schnell aus mit vier Boutiquen an Standorten wie Peking, Guangzhou, Hongkong und Singapur. Mittlerweile zählt das Unternehmen ganze 16 Tochterunternehmen auf der ganzen Welt, welche vor allem im Hinblick auf Zölle eine gute strategische Wahl für das Unternehmen darstellen. Doch nicht jeder Markteintritt wird zum Erfolg. Einsichtig zieht sich Wolford nach wenigen Jahren aus dem chinesischen

Markt zurück. Die Kulturunterschiede und auch die andere Passform als die der Europäer machen Wolford zu schaffen.[56] In Wolfords Phase der Internationalisierung kann sich das Bregenzer Unternehmen in drei grossen Punkten von seinen Wettbewerbern unterscheiden. Zum ersten gelingt dem Unternehmen eine grössere internationale Ausbreitung, zum zweiten stellt das Unternehmen alle Produkte in seiner Produktionsstätte in Vorarlberg her und zum dritten vollzieht das Unternehmen keine Firmen-Akquisitionen um zu wachsen.

Im Vergleich zu den direkten Konkurrenten verzeichnet Wolford international grössere Erfolge. So hat Falke zwar 1990 Flagship-Stores in Berlin, Moskau, Zagreb, Split, Wien und Paris, stellte jedoch kurz zuvor im Jahr 1985 das Damenprogramm zugunsten der stärkeren Konzentration auf Herrenmode ein. Somit war Falke zumindest temporär im Aus- und Inland keine starke Konkurrenz für Wolford.[57] Auch Ergee, die bereits 1994 aufgrund des starken Rücklaufs der Industrie Insolvenz anmeldeten, waren im internationalen Markt keine grosse Konkurrenz für Wolford.[58] Kunert war zwar im Jahr 1930 der grösste europäischen Strumpfhersteller[59], bei der Expansion über die Grenzen des Kontinents hinaus hatte das Unternehmen allerdings Probleme. Allein Palmers kann mit der internationalen Ausbreitung Wolfords mithalten. So hat das Unternehmen im Jahr 1997 weltweit 402 Niederlassungen und Franchisenehmer, unter anderem in Japan, Italien, den Arabischen Emiraten, im Oman und in Südkorea.[60] Die Familie Palmers ist bereits kurz nach dem Börsengang der grösste Aktionär von Wolford, da die Familie Wolff, welche lange 50 Prozent des Aktienkapitals besass, nicht an den Kapitalerhöhungen des Unternehmens teilgenommen hat und sich ihr Anteil somit reduziert haben hat.[61] Diese Beziehung zu Palmers ist ein Vorteil für Wolford im internationalen Markt, da die Unternehmen sich in mehreren Niederlassungen, wie zum Beispiel in Zürich, Standorte teilen.[62] Auch verfolgen beide Unternehmen eine ähnliche Marketing Strategie zu dieser Zeit, welche mit dem Motto «Sex Sells» viel Aufmerksamkeit erregt und so zumindest unterbewusst in den Köpfen der Kunden verankert wird.

Ein zweiter Faktor, welcher Wolford zur feingestrickten Erfolgsstory verhilft und von der Konkurrenz unterscheidet ist die lokale Produktion in Bregenz. Durch das Label «Made in Austria» will sich das Unternehmen von seinen Wettbewerbern abheben und die Premiumqualität sicherstellen. Falke und Kunert hingegen entscheiden sich aus Gründen der Kostenersparnis dazu, einen Teil der Produktion ins Ausland zu verlagern, etwa nach Marocco.[63] Ob dies jedoch ein strategischer Erfolg ist lässt sich schwer sagen, da Falke anders als Kunert nicht Insolvenz anmeldete. Ein dritter Faktor, welcher Wolford von der Konkurrenz unterscheidet, ist die Art und Weise wie das Unternehmen international wächst. Während Kunert ausländische Firmen wie Burlington aufkaufte um zu wachsen[64], trennt sich Wolford Ende der 90er Jahre von vielen Partnern und veranstaltet bei seinem Vertriebsnetz ein Grossreinemachen. Die Anzahl der Points of Sale wird drastisch gekürzt, indem man qualitativ ungenügende Kunden streicht und parallel Boutiquen und Shop-in-Shops aufbaut. So wird der internationale Markt hauptsächlich durch eigene Anstrengungen erobert.

Die 90er Jahre waren ein voller Erfolg für das Unternehmen. Wolford schafft es mit seiner Innovationskraft der 90er Jahre am meisten Umsatz zu generieren, dies zeugt davon, dass sich

Innovationen, zumindest in der Periode von 1988-2000 auszahlen. Doch wie soll es für das Unternehmen weiter gehen, wie lange wird es sich in dem weiterhin schrumpfenden Textilmarkt Vorarlbergs behauten können? Für den Wolford-Chef Fritz Humer ist eines klar: «Die Erfolgsgeschichte des Unternehmens liegt nicht hinter uns, sondern vor uns».[65]

Periode 3 (2000-2019): Ein Ende der Laufmasche?

Mit der Jahrtausendwende zeichnet sich das vermeintliche Ende eines bisher so guten Laufs ab, gefolgt von einer spannenden Reihe an Höhen und Tiefen. So muss Wolford im Jahre 2000 die Halbierung des Betriebsergebnisses hinnehmen und vor der Öffentlichkeit vertreten. In einem Erklärungsversuch des Managements wird der Einbruch im operativen Ergebnis auf den starken Anstieg der Mieten und Kosten für Werbung und Material zurückgeführt. Ausserdem steigt die Anzahl der Mitarbeiter weiter an, was derzeit einen Anteil von 47% des betrieblichen Aufwands ausmacht.[66]

Unterdessen steigt auch die Bedrohung durch neuen Wettbewerb von allen Seiten. Preisaggressive No-Name Strumpfhosen überfluten den Markt, dazu werden neue Vertriebskanäle populär, etwa in Form von ALDI und Tschibo.[67] Viele Konkurrenten verlagern unterdessen die Produktion in Billiglohnländer, um Kosten zu sparen – so jedoch nicht Wolford. Das Unternehmen hält am Standort Bregenz fest, damals einer der teuersten Standorte Österreichs.[68] Dennoch versucht Wolford sich gegen den Kostendruck der Konkurrenz zu behaupten, indem es eine auf Qualität beruhende Differenzierungsstrategie verfolgt. Outsourcing ist nie ein Thema, da die Produktion aus viel Handarbeit besteht und man Qualitätsverluste befürchtet.[69]

Der einmal entstandene Riss in der Erfolgsgeschichte zieht sich jedoch wie eine Laufmasche weiter und so wird kurz darauf ein neues Rekordminus erreicht. Erst durch den Sanierer und späteren CEO Holger Dahmen, der das Unternehmen gänzlich restrukturiert, ist ein Ende des Negativtrends in Sicht. Wolford richtet sich im Zuge einer Neupositionierung konsequent auf das Luxussegment aus, bekommt einen vereinheitlichten Auftritt verpasst und es gelingt sogar, Kosten einsparen.[70] Das Produkt-Portfolio wird passend dazu um exklusive Oberbekleidung und Accessoires erweitert und ein neues Ladenkonzept etabliert.[71] Erstmals nach 5 Jahren werden 2005 keine negativen Umsätze verzeichnet.[72]

Es folgen zwei Jahre des Aufschwungs. Ein neues Hoch wird erreicht, als der Gewinn 2006 sogar verdoppelt werden kann. Klare Wachstumstreiber sind die Monobrand-Boutiquen und der Handel über Kaufhäuser.[73] Wolfords Popularität in Europa ist zu dieser Zeit unbestritten. Berichten zufolge trug selbst Prinzessin Diana Wolford-Strumpfhose.[74] Allerdings ist der DACH Markt nach wie vor am bedeutsamsten.[75] Die finale Durchbruch des Vorarlberger Unternehmens im Land der unzähligen Möglichkeiten gelingt erst zwei Jahre später, als Mary-Kate und Ashley Olson ihre Liebe zu Wolford Produkten offenbaren.[76] Wolford ist in Hollywood angekommen, es entsteht ein regelrechter Boom und so wird der amerikanische Markt neben dem deutschen zum wichtigsten Geschäft für Wolford.[77]

Im Jahre 2008 ist die kurze Phase des Booms schlagartig beendet. Durch die globale Wirtschaftskrise spürt Wolford den Rückgang der Nachfrage nach denen im Premiumsegment angesiedelten Produkten deutlich. Bevor an der Oberbekleidung gespart wird, machen viele Konsumentinnen in der Krise eher Abstriche beim Kauf von Unterwäsche und verzichten auf Premiummarken.[78] Zusätzlich belasten die Fremdwährungsrelationen und das gestiegene Zinsniveau das Betriebsergebnis massiv. Der Aktienkurs bricht, wie bei vielen Unternehmen, stark ein. Wolford investiert unterdessen unbeirrt in die Eröffnung weiterer eigener oder von Partnern geführte Boutiquen und erreicht nun über 260 Boutiquen weltweit.[79] Um operative Kosten sparen zu können, wird Outsourcing plötzlich doch zum wichtigen Thema. Zwar ist die Verlagerung der gesamten Produktion ins Ausland ist noch immer keine Option für das Unternehmen, dennoch wird der Mangel an zu wenig ausgebildeten NäherInnen im Bregenzer Umland und die vergleichsweise hohen Lohnkosten zunehmend zum Problem. So beschliesst Wolford, noch immer unter Vorstandschef Holger Dahmen, eine Näherei in Slowenien zu eröffnen.[80] Kernkompetenzen wie die Entwicklung, Strickerei und Färberei, sowie der Unternehmenshauptsitz verbleiben in Bregenz. Von 7 Schritten, die es braucht, um eine Strumpfhose zu fertigen, wird also nur ein Schritt ausgelagert.

Nicht jeder Konkurrent im Strumpfhosenmarkt übersteht die Weltwirtschaftskrise so glimpflich wie Wolford. Das Unternehmen Ergee muss nach vorangegangen finanziellen Schwierigkeiten im Jahre 2008 endgültig Konkurs anmelden und wird später vom Textil-Discounter KiK übernommen.[81] Ergee hatte mit jahrelangem Umsatzrückgang zu kämpfen und durchlief trotz Personalreduktion und Effizienzverbesserungen viele Höhen und Tiefen.[82] Wolford hat im Gegensatz zu Ergee auf globale Expansion gesetzt und konnte seinen Markenwert stetig erhöhen, während die guten Jahre vor der Wirtschaftskrise ein angenehmes Polster verschafft haben.

2010 scheint die Krise überwunden und der Verkauf in Wolfords Hauptmärkten steigt zweistellig. Mögliche Gründe für diese positive Entwicklung sind die weitere Investition in Boutiquen und Gewinnsteigerungen dank Effizienzverbesserungen.[83] Der am schnellsten wachsende Vertriebskanal ist derzeit der Online-Shop, der bereits in 13 Ländern vorhanden ist.[84]

In den beiden Folgejahren sind zwar weiterhin leicht steigende Umsätze zu verzeichnen, sogleich drücken teure Mietkosten und Kosten für die erneute Expansion nach China auf das Betriebsergebnis. Im Jahr 2013 droht gar ein operativer Verlust von 5 Millionen Euro, ein Zeichen für notwendige Gegenmaßnahmen.[85] So trifft Wolford die strategische Entscheidung zur Bündelung der Innovationskraft und Kreativität zurück auf seine Kernkompetenzen und reduziert die zuletzt ausgeweitete Produktpalette auf die Kernprodukte Strümpfe, Bodys, Shapewear und Schlauchkleider. Strumpfhosen sind nach wie vor das am meisten verkaufte Produkt.[86] Gleichzeitig wird das gesamte Filialnetz auf den Prüfstand gestellt, während neue Standorte nur noch in echten Top-Lagen, z.B. Flughäfen, eröffnet werden dürfen.[87] Der Fokus richtet sich vermehrt auf den Ausbau von E-Commerce.[88] Im Jahre 2013 ist der Wolford Online-Shop noch immer erst in 15 Ländern verfügbar, Boutiquen gibt es derzeit jedoch in knapp 70 Ländern.

Auch bei anderen Traditionsmarken der Strumpfindustrie wird 2013 zur Herausforderung. Das Unternehmen Kunert, bereits 2005 an Investoren verkauft, muss nach einem sehr schlechten Jahr 2013 Insolvenz anmelden und wird von einem österreichischen Investor übernommen, der die Produktionsstätten in Deutschland und Marokko und die Mitarbeiter weitestgehend erhalten wird.[89] Kunert konzentrierte sein Sortiment bereits seit der Weltwirtschaftskrise auf die Kernprodukte und stieg 2009 auch ins Online-Geschäft ein. 2013 muss Kunert einen wichtigen Geschäftsbereich an Konkurrent Falke verkaufen, was zum Verlust entscheidender Marktanteile und Umsatz führt. Durch die Übernahme und die Neugründung soll das Geschäft nun wiederbelebt werden.[90] Ein ähnliches Schicksal zeichnet sich bei Konkurrent Palmers ab. Auch Palmers wird 2004 an Private Equity Firmen verkauft, die das Unternehmen aufwändig restrukturierten, mit dem Ziel es zu neuem Erfolg zu bringen und an einen neuen Eigentümer zu verkaufen.[91] Ein Plan der aufgehen wird.

Wolford erreicht 2014 aus eigener Kraft erneut die schwarze Null. Es kündigen sich ausserdem entscheidende Veränderungen im Management an. Ashish Sensarma übernimmt ab Januar 2015 den Posten des langjährigen CEO Holger Dahmen.[92] Wolford setzt auf die Innovationskraft im Unternehmen und folgt dem Trend der Smart Textiles mit der Lancierung des ersten kompostierbaren BHs.[93]

2016 gilt als schwieriges Geschäftsjahr und stellt Wolford vor interne Herausforderungen und rückläufige Umsatzzahlen durch warme Sommermonate.[94] In Zeiten des Umsatzrückgangs werden die zahlreichen Wolford Boutiquen, ehemals eine wichtige Ressource, durch die hohen Kosten zur enormen Belastung für das Unternehmen. Wolford beschliesst, aggressiver in den Markt einzutreten und seine gute Verhandlungsposition gegenüber Lieferanten zu nutzen, um die Einkaufskonditionen neu zu verhandeln.[95] Konkurrent Palmers gelingt es unterdessen unter einem neuen Eigentümer stabil zu wachsen und international zu expandieren. Mit neuem Store-Konzept, neuen Kollektionen und einer klaren Digitalisierungsstrategie möchte Palmers sich international einen Namen machen.[96]

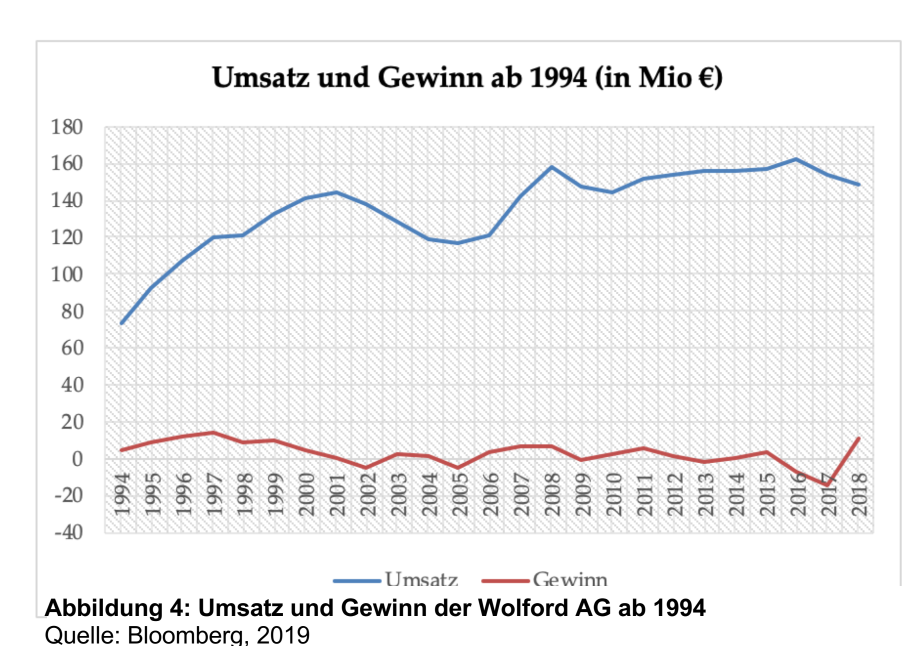


Abbildung 4: Umsatz und Gewinn der Wolford AG ab 1994
Quelle: Bloomberg, 2019

Bei Wolford sinken die Umsätze 2017 weiter (siehe Abbildung 4) und so rutscht das Unternehmen in eine Krise, die für den weiteren Verlauf des Unternehmens von zentraler Bedeutung sein wird. Die Mehrheitseigentümer, die Familien Wilhelm und Palmers, entscheiden ihre Anteile verkaufen zu wollen und so beginnt die Suche

nach einem geeigneten Anker-Aktionär, der das Unternehmen übernehmen würde.[97] Man hört Gerüchte, dass die Modekonzerne LVMH oder Kering, aber auch der chinesischer Investor Fosun im Gespräch sind, jedoch fehlt noch der finanzielle Druck, um eine finale Entscheidung zu treffen.

Die genauen Ursachen für den nicht aufzuhaltenden Umsatzrückgang in anfangs so erfolgreichen Kernmärkten lassen sich unter anderem durch massive Veränderungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld erklären. Die Kunden haben die Wahl zwischen unzähligen Marken und Vertriebskanälen. Neben vielen langjährigen Konkurrenten in den verschiedenen Produktkategorien Wolfords wird der Markt regelrecht überflutet von neuen Anbietern und Eigenmarken der Discounter. Die Eintrittsbarrieren in den Markt sind gering. Viele Kunden weichen auf günstigere Produkte aus und wissen die hohe Qualität nicht zu schätzen. Zusätzlich bedrohen Substitute den Umsatz. Frauen tragen im Alltag mehr Hosen als früher oder zeigen ihre nackten Beine. Der grösste Konkurrent laut Wolford, «das nackte Bein», scheint ebenso auf dem Vormarsch zu sein.[98] Gerade durch die zunehmenden Hitzeperioden in Europa werden Strumpfhosen schlichtweg obsolet.

So führt auch in 2018 eine weitere ausgedehnte Hitzeperiode zur Fortsetzung des Umsatzrückgangs. Wolford rutscht tiefer in die Verlustzone, was sich auch am erneuten Einbruch in der Wolford-Aktie zeigt.[99] Durch Optimierungen der firmeninternen Abläufe sollen systematisch laufende Kosten abgebaut und Einsparungen erzielt werden. Mitarbeiter werden entlassen und teilweise stehen sogar die Maschinen still.[100] Gleichzeitig wird versucht, den operativen Gewinn durch Produktinnovationen zu steigern und sich an eine neue, jüngere Zielgruppe zu richten. Die Mehrheitseigentümer entschliessen sich letztendlich zum Verkauf ihrer Anteile an den chinesischen Investor Fosun, in der Hoffnung den rettenden Anker gefunden zu haben, der zum langersehnten Turnaround führen wird.[101] CEO Axel Dreher, seit 2013 im Amt, zeigt sich zuversichtlich: «Der Einstieg von Fosun bestätigt einmal mehr die Strahlkraft unserer Marke und unsere Wachstumschancen».[102]

Bislang zeigt sich von den Hoffnungen noch wenig in den Umsatzzahlen. Zuletzt wird ein weiterer Verlust verzeichnet.[103] Dennoch tut sich einiges bei Wolford. Die Produktion wird zunächst weiter reduziert und auch bei Personalkosten gibt es Einsparungen. Trotzdem versucht das Unternehmen einen kühlen Kopf zu bewahren und seine Mitarbeiter durch das Gefühl von Stabilität auch durch diese Krise zu führen.[104]

Der Standort Bregenz soll bewahrt werden, auch als Produktionsstandort. Das Qualitätssiegel «Made in Austria» bzw. «Made in Europe» bleibt bestehen. Ein Faktor durch den Wolford sich stark vom Wettbewerb abhebt. Fraglich bleibt jedoch, ob dies auf längere Sicht ein Nachteil im Vergleich zur Konkurrenz ist. Zur Wieder-belebung der Marke werden neue Branding Konzepte entworfen und zugleich sollen Synergien im Einkauf erzielt werden. Der neue, buntere Markenauftritt bezieht sich auf Bildsprache und Store-Konzept für ein luxuriöses Shopping-Erlebnis, das Wolford den KundInnen bieten möchte und gleichzeitig die Handwerkskunst der Produkte betont.[105]



Abbildung 5: Blick in die Bregenzer Produktion
Quelle: Eigene Aufnahme, 2019

Eine weitere Chance zur Wiederbelebung besteht in Produktinnovationen. Wolford setzt von Beginn an auf eigene Technologien und fördert Innovationen. Das Techniklabor ist auch heute noch als wichtige Ressource anzusehen. Neben einem Verfahren zum Silikon-Druck in 3D, etwa für Bademode und BHs, steuert eine weitere Innovation in Richtung Nachhaltigkeit. Seit 2018 überträgt Wolford das Thema Nachhaltigkeit, welches seit langem fester Bestandteil der Strategie ist, auch auf Produkte und entwirft eine Kollektion die dem Cradle-to-Cradle Prinzip entspricht.[106] 60 Leute haben dafür 4 Jahre lang an einem nachhaltigen Material getüftelt.[107] Bislang ist Wolford das einzige Unternehmen weltweit, das hierfür Goldzertifizierung bekommen hat. Durch die neuen Produkte entsteht kein Abfall, denn das Material der Produkte, samt Verpackung, können nahezu 100% recycled werden. Ökologische als auch soziale Aspekte werden vom Produktdesign bis zur Entsorgung bedacht, die Prozesse werden kontinuierlich angepasst und verbessert. Nachhaltigkeit spielt immer schon eine große Rolle bei Wolford, unter anderem bedingt durch den Standort der Firmenzentrale in Bregenz. Dieser befindet sich in einem Wasserschutzgebiet, sodass Wolford seit Jahrzehnten besondere Auflagen bei der Produktion erfüllen und etwa das Wasser gesondert aufbereiten muss. Wolford möchte mit den nachhaltigen Produkten eine führende Rolle in der Veränderung der Industrie übernehmen und bis 2025 die Hälfte der Kollektion nach dem Cradle-to-Cradle Prinzip entwerfen – doch auch die Konkurrenz trumpft vermehrt mit nachhaltigen Produkten auf.[108]

Mit dem chinesischen Investor Fuson im Rücken scheint plötzlich auch die Durchdringung des chinesischen Markts möglich. Durch eine Marktoffensive in Kooperation mit der Fosun Fashion Brand Management Company möchte Wolford diesmal im Markt Fuss fassen und

China zu einem neuen Hauptmarkt etablieren.[109] Ziel ist es, mithilfe des umfangreichen Restrukturierungsprograms, bis 2020/2021 wieder profitabel zu sein und die Zeiten der Krise ein für alle Mal hinter sich zu lassen.[110]

Fazit: Der Beginn einer neuen Erfolgsmasche?

Wolford blickt auf 70 Jahre bewegte Geschichte zurück. Fest verankert im Vierländereck setzt das Unternehmen ein Statement gegen die Fast Fashion Industrie, indem es noch immer in Bregenz produziert und auf hohe Qualität setzt. Dennoch hat die Textilindustrie in Vorarlberg über die letzten Jahrzehnte enorm abgebaut, die Mitarbeiterzahl hat sich drastisch reduziert (siehe Abbildung 1). Was ist also der Schlüssel zum 70-jährigen Bestehen Wolfords? Wolford hat in seinen strategischen Entscheidungen vieles richtig gemacht. Qualität «Made in Vorarlberg» galt früher als wertvolles Unterscheidungsmerkmal. Eine wichtige Ressource, die zusammen mit den unzähligen eigenen Boutiquen zum internationalen Durchbruch geführt hat. Doch bleibt auch Wolford von den globalen Veränderungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld nicht verschont und muss mit schwindendem Umsatz kämpfen. Das Thema Digitalisierung wird derweil weitestgehend vernachlässigt und mit Positionierung und Produktportfolio wird viel experimentiert. Nach vielen Höhen und Tiefen rutscht das Unternehmen in die aktuelle Krise. Viele traditionsreiche Wettbewerber mussten im Vergleich zu Wolford bereits ihre Tore schliessen oder wurden durch Investoren aufgekauft.

Als es immer weiter bergab geht, nimmt die Geschichte Wolfords eine spannende Wendung. Das Unternehmen, das sich stets gegen die Verlagerung in fernöstliche Produktionsstätten gewehrt hat, wird letztendlich von einem chinesischen Investor übernommen und somit gerettet. Im Vergleich zu europäischen Investoren, die viele der Konkurrenten gekauft haben, erlaubt der eher gutmütige Ansatz von chinesischen Investoren mehr Freiraum für das Unternehmen. «Wir sind stolz, Wolford's neuer Partner zu sein und sind überzeugt, dass diese weltweit bekannte Marke ein enormes Wachstumspotenzial hat,» betont Joann Cheng, Präsidentin der Fosun Fashion Group.[111] Es besteht die Hoffnung, durch weitere Restrukturierungsmassnahmen zusammen mit einem erfolgreichen Markteintritt in China, an alte Erfolge anzuknüpfen. Der Investor könnte als echter Partner an der Seite Wolfords die Positionierung im chinesischen Markt stark erleichtern. Andererseits besteht die Gefahr, dass er das Unternehmen schleichend übernehmen könnte und Wolford seine Wurzeln verliert. Ein Standort oder gar eine Produktionsstätte in China, um den Markt besser zu bedienen, scheint nicht abwägig. Auch das Rebranding mit bunter Bildsprache scheint bereits zielgerichtet auf den Geschmack der Asiaten zu sein. So oder so, der erste Schritt in Richtung einer neuer Erfolgsmasche ist getan und die Geschichte Wolfords bleibt spannend.

Endnoten

---

[1] Schinnerl, 1999
[2] Meyer-Schneidenwind & Sauerbier, 1992, S.13
[3] Wolford, 1994
[4] Meyer-Schneidenwind & Sauerbier, 1992, S.20
[5] Wolford, 1994
[6] Wirtschaftswundermuseum, o.D.
[7] Trueb, 2009; Vensky, 2013
[8] Meyer-Schneidewind & Sauerbier, 1992, S. 47
[9] ibid.
[10] Fishman, 2017; Sager, 2008
[11] Vey, 2013
[12] Marin, 1988
[13] Wolford 1972
[14] Sefler, 1995, S. 7-8
[15] Lampert, 1996
[16] Weniger, 2000
[17] Meyer-Scheidewind & Sauerbier, 1992, S. 47; Sager, 2008
[18] Wolford, 1972
[19] Lampert, 1996
[20] Becker, 2014
[21] Weniger, 2000
[22] Becker, 2014
[23] ibid.
[24] Wolford, 1972
[25] Meyer-Schneidewind & Sauerbier, 1992, S. 48-49
[26] ibid., S. 48
[27] ibid., S. 48
[28] Wittmann, 1994
[29] Sefler, 1995, S. 12
[30] Wolford, o.D.
[31] Wolford, 1972
[32] Sefler, 1995, S. 14
[33] ibid., S. 13
[34] ibid., S. 14
[35] Benisch, 1995, S. 30
[36] Wolford, 1993
[37] Lamparter, 1996
[38] Persönliche Kommunikation mit Katharina Maurer am 20. März 2019
[39] Vongehr, 1999
[40] Lamparter, 1996
[41] Der Standard, 1995
[42] Die Presse, 1995
[43] Bloomberg, 2019
[44] Lamparter, 1996
[45] Vongehr, 1998
[46] Textilwirtschaft, 1998
[47] Persönliche Kommunikation mit Katharina Maurer am 20. März 2019
[48] Die Presse, 1993a
[49] Vongehr, 1998

---

[50] Der Standard, 1996
[51] Vongehr, 1998
[52] Der Standard, 1998
[53] Fishman, 2017
[54] McDermott, 2001 S. 290
[55] W&V, 1998
[56] Persönliche Kommunikation mit Katharina Maurer am 20. März 2019
[57] Die Presse, 2009
[58] Kunert, 2019
[59] Textilwirtschaft, 1999
[60] Die Presse, 1996
[61] Die Presse, 1993
[62] Börsen Zeitung, 1989
[63] Kunert, 2019
[64] Schinnerl, 1999
[65] Schinnerl, 2000
[66] Von Wollenschläger, 2003
[67] NZZ, 2007
[68] Persönliche Kommunikation mit Katharina Maurer am 20. März 2019
[69] Honegger, 2005
[70] NZZ, 2007
[71] Honegger, 2005
[72] Die Presse, 2007
[73] Fishman, 2017
[74] Honegger, 2005
[75] Fishman, 2017
[76] Die Presse, 2007; Persönliche Kommunikation mit Katharina Maurer am 20. März 2019
[77] Steindorfer, 2013
[78] VOL, 2008
[79] ibid.
[80] Die Presse, 2008; Die Presse, 2009
[81] Lexa, 2003
[82] Benisch, 2010
[83] Platen, 2010
[84] Salzburger Nachrichten, 2013
[85] Persönliche Kommunikation mit Katharina Maurer am 20. März 2019
[86] Salzburger Nachrichten, 2013
[87] Steindorfer, 2013
[88] Finanzen.ch, 2013
[89] Kunert, o.D.
[90] Möchel, 2015
[91] Wolford, 2014
[92] Rümmele, 2015
[93] Friedrich, 2016
[94] Persönliche Kommunikation mit Katharina Maurer am 20. März 2019
[95] Austria Presse Agentur, 2017
[96] Florack-Abromat, 2017
[97] Persönliche Kommunikation mit Katharina Maurer am 20. März 2019
[98] Die Presse, 2018
[99] Persönliche Kommunikation mit Katharina Maurer am 20. März 2019

[100] Wolford, 2018
[101] ibid.
[102] Friedl, 2019
[103] Persönliche Kommunikation mit Katharina Maurer am 20. März 2019
[104] Leonhardt, 2019
[105] Wolford, 2018a
[106] Persönliche Kommunikation mit Katharina Maurer am 20. März 2019
[107] ibid.
[108] Kunert, o.D.; Persönliche Kommunikation mit Katharina Maurer am 20. März 2019
[109] Friedl, 2019
[110] ibid.
[111] Wolford, 2018

Literaturverzeichnis

Austria Presse Agentur. (2017, 31. Januar). Palmers Textil AG auf stabilem Kurs. Abgerufen am 12. Mai 2019 unter https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20171120_OTS0115/palmers-textil-ag-auf-stabilem-kurs

Becker, L., (2014, 15. April). 100 Jahre Palmers. Rückblick und Vorschau. Abgerufen am 16. Mai 2019 unter https://www.dessous-diary.com/1oo-jahre-palmers-rueckblick-und-vorschau/

Benisch, E., (2010, 18. Dezember). Wolford steigert Gewinn markant. Abgerufen am 12. Mai 2019 unter https://www.fuw.ch/article/wolford-steigertgewinn-markant/

Boersen-Zeitung (1989, 25. Oktober). Kunert of West Germany invests in plant modernisation. *Boersen-Zeitung*, S. 9

Die Presse (1993, 22. Januar). Austria's Wolford and Palmers to join forces to break into Zurich market. *Die Presse*, S. 7

Die Presse (1993a, 21. Dezember). Recession has adverse effect on Wolford's 1992/03 performance. *Die Presse*, S. 13

Die Presse (1995, 24. Januar). Wolford plans listing on February 14. *Die Presse*

Die Presse (1996, 8. November). Wolford und der Weltmarkt – eine feingestrickte Erfolgsstory. *Die Presse*

Die Presse. (2007, 25. Juli). Wolford: Gewinn höher, Krise überwunden. Abgerufen am 8. Mai 2019 unter https://diepresse.com/home/wirtschaft/boerse/319365/Wolford_Gewinn-hoeher-Krise-ueberwunden

Die Presse. (2008, 10. November). Konkurs: Ergee war nicht zu retten – Betrieb wird liquidiert. Abgerufen am 8. Mai 2019 unter https://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/429225/Konkurs_Ergee-war-nicht-zu-retten

Die Presse 2009, 27. Januar). Verkauf: Gelbe Ente wechselt zum Discounter. Abgerufen am 7. Mai 2019 unter https://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/447217/Verkauf_Gelbe-Ente-wechselt-zum-Discounter

Die Presse. (2018, 7. September). Wolford rutscht tiefer in die Verlustzone. Abgerufen am 9. Mai 2019 unter https://diepresse.com/home/wirtschaft/boerse/5492422/Wolford-rutscht-tiefer-in-die-Verlustzone

Der Standard (1996, 13. Dezember). Wolford webt die Maschen der Boutiquen weltweit enger. *Der Standard*

Der Standard (1998, 11. Dezember). Im Rekordtempo rast die Maennerwelt. *Der Standard*

Finanzen.ch (2013, 20. September). Deutsche Strumpffirma - Erhard Grossnigg übernimmt insolvente Kunert. Abgerufen am 18. Mai 2019 unter https://www.finanzen.ch/nachrichten/aktien/deutsche-strumpffirma-erhard-grossnigg-uebernimmt-insolvente-kunert-2667521

Fishman, E., (2017, 28. April). How Wolford Went From the Upper East Side to Hollywood. Abgerufen am 4. Mai 2019 unter https://www.racked.com/2017/4/28/15424254/wolford-celebrities-history

Florack-Abromat, K., (2017, 20. Juli). Modeaktien; Wolford: Der Edelstrumpfhersteller steckt tief in der Krise. *TextilWirtschaft*, S. 20

Friedl, M. (2019, 19. März). Wolford stürzt weiter ab. Abgerufen am 12. Mai 2019 unter https://www.textilzeitung.at/news/detail/wolford-stuerzt-weiter-ab.html

Friedrich, A., (2016, 22. Dezember). Wolford mit Millionenverlust in den ersten sechs Monaten; Wholesale-Umsätze der Österreicher sinken dramatisch. *TextilWirtschaft*, S. 8

Honegger, B., (2005, 21. Dezember). Wolford fasst wieder Tritt. *Finanz und Wirtschaft.* Abgerufen am 8. Mai 2019 unter https://www.fuw.ch/article/wolford-fasst-wieder-tritt/

Kunert (o.D). Kunert Hudson: Unsere Geschichte. Abgerufen am 8. Mai 2019 unter https://corporate.kunert.de/ueber-uns/geschichte/

Lamparter, D., (1996, 19. April). Eine teure Masche. *Zeit*. Abgerufen am 4. Mai 2019 unter https://www.zeit.de/1996/17/Eine_teure_Masche/seite-2

Leonhardt, I., (2019, 30. April). Wolford mit neuem Store-Konzept jetzt auch in Paris. Abgerufen am 12. Mai 2019 unter https://de.fashionnetwork.com/news/Wolford-mit-neuem-Store-Konzept-jetzt-auch-in-Paris,1094154.html#.XOEyOi2Bo1J

Lexa, M., (2000, 31. Januar). Ergee ist wieder in der Gewinnzone. *Wirtschaftsblatt*

Marin, D., (1988). Import-led innovation: The case of the Austrian textile industry. Review of World Economics - REV WORLD ECON. 124. 550-565. 10.1007/BF02708665.

Mesch, M., Weigl, A., (2011). Angestellte und Tertiärisierung in Österreich 1910-51. *Wirtschaft und Gesellschaft* 37, S. 95-138

McDermott, M., (2001). "Global Marketing Management: A European Perspective", International Marketing Review, Vol. 18 Issue: 6, pp.717-720, https://doi.org/10.1108/imr.2001.18.6.717.2

NZZ. (2007, 20. Oktober). Wie Vorarlberg zum industriepolitischen Vorbild wurde. *Neue Zürcher Zeitung.* Abgerufen am 8. Mai 2019 unter https://www.nzz.ch/wie_vorarlberg_zum_industriepolitischen_muster-biotop_wurde-1.571848

Platen, R., (2010, 29. Juni). Wolford macht wieder Gewinn: Starkes Umsatzplus im Retail, dickes Minus im Wholesale. *TextilWirtschaft*, S. 12

Rümmele, M., (2015, 2. Dezember). Vorarlberger Textilindustrie erfindet sich neu. *Wirtschaftsblatt*, S. 2-4

Sager, G., (2008, 20. Oktober). Der Stoff, aus dem Träume sind. *Spiegel Online.* Abgerufen am 16. Mai unter https://www.spiegel.de/einestages/nylonstruempfe-a-947897.html

Salzburger Nachrichten. (2013, 19. Dezember). Wolford will zurück zu seinen Wurzeln. *Salzburger Nachrichten,* S. 15

Schinnerl, E., (1999, 10. Juli). Wolford strickt wieder an den Erfolgsmaschen. *Wirtschaftsblatt*

Sefler, Y., (1995). Wolford – Wien, Paris, London: Oder der Rolls-Royce unter den Damenfeinstrümpfen. (Hausarbeit für ein qualifiziertes Testat, Universität St.Gallen). Universität St.Gallen.

Statista. (2009). Anzahl der Beschäftigten in der österreichischen Textilindustrie in den Jahren 1996 bis 2017. Abgerufen am 26. April 2019 unter https://de.statista.com/statistik/daten/studie/283765/umfrage/beschaeftigte-in-der-oesterreichischen-textilindustrie/

Steindorfer, E., (2013, 18. Dezember). Wolford: Alle Filialen auf Prüfstand. *Die Presse.* Abgerufen am 9. Mai 2019 unter https://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/1509205/Wolford_Alle-Filialen-auf-Pruefstand

Supper. E., (1966). Konjunktur und Wachstum der österreichischen Textilindustrie. *Wifo.* Aufgerufen am 2. Mai 2019 unter https://www.wifo.ac.at/bibliothek/archiv/MOBE/1966Heft01_023_028.pdf

Textilwirtschaft (1998, 12. Februar). Strumpfmarkt trumpft mit starken Marken. *TextilWirtschaft*, S.38

Textilwirtschaft (1999, 9. Dezember). Palmers schöne neue WWWwelt. *TextilWirtschaft*

Trueb, L. F., (2009, 27. Juni). Nylon: Die erste vollsynthetische Faser. *Neue Zürcher Zeitung.* Abgerufen am 15. Mai 2019 unter https://www.nzz.ch/nylon_die_erste_vollsynthetische_faser-1.2829289

Vensky, H., (2013, 29. Januar). Perlon, das Nazi-Nylon. *Zeit Online.* Abgerufen am 15. Mai 2019 unter https://www.zeit.de/wissen/geschichte/2013-01/perlon-kunstfaser-schlack-geschichte

Vey, B. (2013, 29. Januar). Die zarten Strümpfe aus dem Gulaschkessel. *Welt Online.* Abgerufen am 16. Mai 2019 unter https://www.welt.de/regionales/muenchen/article113215161/Die-zarten-Struempfe-aus-dem-Gulaschkessel.html

VOL. (2008, 19. Dezember). Wolford setzt auf eigene Näherei in Slowenien. Abgerufen am 10. Mai 2019 unter https://www.vol.at/wolford-setzt-auf-eigene-nherei-in-slowenien/2219708

Von Wollschläger, U. (2000, 3. April). "Ich habe kein Geheimrezept" - Claus Vetter, Chef der Vatter Gruppe, über Ergee und Marktmechanismen. *TextilWirtschaft,* S. 66.

Weniger, C., (2000, 7. April). Wolford AG feiert heuer fünfzig Jahre feinste «Maschenkunst». Wiener Zeitung. Abgerufen am 15. Mai 2019 unter https://www.wienerzeitung.at/nachrichten/wirtschaft/international/350246_Wolford-AG-feiert-heuer-fuenfzig-Jahre-feinste-Maschenkunst.html

Wirtschaftswundermuseeum. (o.D.). Nylonstrümpfe / Perlonstrümpfe. Abgerufen am 15. Mai 2019 unter http://www.wirtschaftswundermuseum.de/nylons-perlon-1.html

Wittmann, K., (1994, 7. Oktober). Auf die Socke. *Zeit Online.* Abgerufen am 15. Mai unter https://www.zeit.de/1994/41/auf-die-socke

Wolff, R. (1972). *Reinhold Wolff 1905-1972*. Buchdruckerei Lustenau.

Wolford. (1995). *The world of Wolford.* [Privates Manuskript von Wolford].

Wolford. (2015). Ashish Sensarma neuer Vorstandsvorsitzender der Wolford AG ab Januar 2015. Abgerufen am 15. Mai 2019 unter http://company.wolford.com/de/ashish-sensarma-appointed-new-ceo-of-wolford-ag-as-of-january-2015/

Wolford. (o.D.). Die Geschichte der Strumpfwaren. Abgerufen am 15. Mai 2019 unter https://www.wolfordshop.at/aboutwolford/history-of-hosiery.html

Wolford. (2018). Erfolgreicher Abschluss des Erwerbs der Anteilsmehrheit durch Fosun. Abgerufen am 8. Mai 2019 unter http://company.wolford.com/de/erfolgreicher-abschluss-des-erwerbs-der-anteilsmehrheit-durch-fosun/

Wolford. (2018a). Cradle to Cradle Kollektion – for a World beyond next Season. Abgerufen am 12. Mai 2019 unter http://company.wolford.com/de/cradle-to-cradle-kollektion-for-a-world-beyond-next-season/

W&V (1998, 14. April). Mehr als Socken und Strümpfe. *Werben und Verkaufen*

Die Erfolgsgeschichte von SIGVARIS: Der Phönix aus der Asche

Autoren: Marion Rauch, Louis Tillessen & Fabian Worm

Einleitung

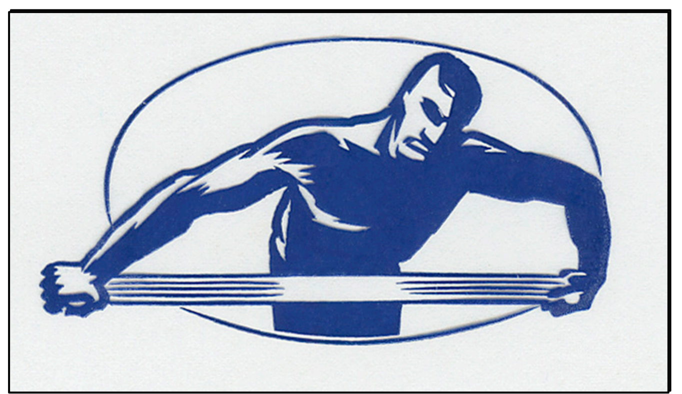


Abb. 1: Unternehmenslogo SIGVARIS um 1930 (Quelle: SIGVARIS, o.D.)

«Hätten wir uns damals anders entschieden, würde es unser Unternehmen heute nicht mehr geben»[1] so Christian Ganzoni, Mitglied der Eigentümerfamilie von SIGVARIS, im Gespräch mit den Autoren dieses Artikels in St. Gallen. Doch um welche Entscheidung ging es konkret? Und warum war die Lage anscheinend eine solch kritische, dass der Erfolg des Unternehmens von einem einzigen Ereignis abzuhängen schien?

SIGVARIS ist heute einer der Weltmarktführer für medizinische Kompressionstextilien[2]. Dabei wurde das Familienunternehmen 1864 unter dem Namen «Ganzoni und Barthelts» gegründet und war für rund 100 Jahre als reines Textilunternehmen tätig[3]. Heute hingegen wird es vom CEO der SIGVARIS AG Jürgen Sigg[1] und Mitinhaber Christian Ganzoni als Unternehmen für Medizinprodukte deklariert[4]. Wie war ein derartiger Wandel, ja eine derartige Transformation trotz Umwelteinflüssen wie Weltkriegen oder der Schweizer Textilkrise überhaupt möglich? Wie kann ein aus der Textilindustrie stammendes Unternehmen überhaupt im medizinischen Bereich reüssieren?

Vor Ihnen liegt ein Buchkapitel, in dem genau diese Erfolgsgeschichte der heutigen SIGVARIS nicht nur deskriptiv erzählt, sondern analytisch erklärt wird. Hierzu finden Sie im folgenden Text neben Fakten auch spannende Erklärungen – unter anderem mit Inhalten aus einem Interview des aktuellen CEOs der SIGVARIS AG in St. Gallen und einem Mitglied der Eigentümerfamilie. Sie erhalten damit auch die Möglichkeit, Ihr Wissen über die Geschichte der Bodenseeregion im Vierländereck Deutschland, Schweiz, Österreich und Liechtenstein zu erweitern und gleichzeitig etwas über das strategische Führen von Unternehmen an einem ganz konkreten Beispiel zu erfahren. Zudem bietet die Erfolgsgeschichte von SIGVARIS einen spannenden Krimi über das Auf und Ab eines bedeutenden Arbeitgebers der Region St. Gallen. So wird auch das Geheimnis gelüftet, warum SIGVARIS heute diesen Namen trägt und aus welchem Grund in den 1960ern der Fokus auf die Herstellung von Kompressionsstrümpfen gelegt wurde. Aufgrund der ereignisreichen Zeitspanne zwischen 1910 und 1970, welche von weltpolitischen Geschehnissen geprägt war, liegt der Fokus des Kapitels auf diesem Zeitraum. Es wird aufgezeigt, mit welchen Schwierigkeiten die Region Ostschweiz und die dort ansässigen

[1] Andreas Schönenberger ist Group CEO der SIGVARIS Management AG in Winterthur (Gruppen-Headquarter seit 2002)

Unternehmen zu kämpfen hatten, und wie schliesslich ein wichtiger strategischer Entscheid während der 1960er Jahre dazu führte, dass bei einem Verlust von CHF 90'000 im Jahr 1955 das heutige profitable Umsatzniveau von CHF 250 Millionen generiert werden konnte.[5] Im Laufe des über 150-jährigen Bestehens von SIGVARIS hat sich der Unternehmensname, zu Beginn Ganzoni und Barthelts, über die gesamte Geschichte hinweg mehrmals geändert. Einfachheitshalber wird der Name SIGVARIS für jede Zeitepoche im Verlauf dieses Kapitels verwendet.

Teil 1 - Schneller Aufstieg: Vom kleinen Merceriegeschäft zum produzierenden Textilunternehmen

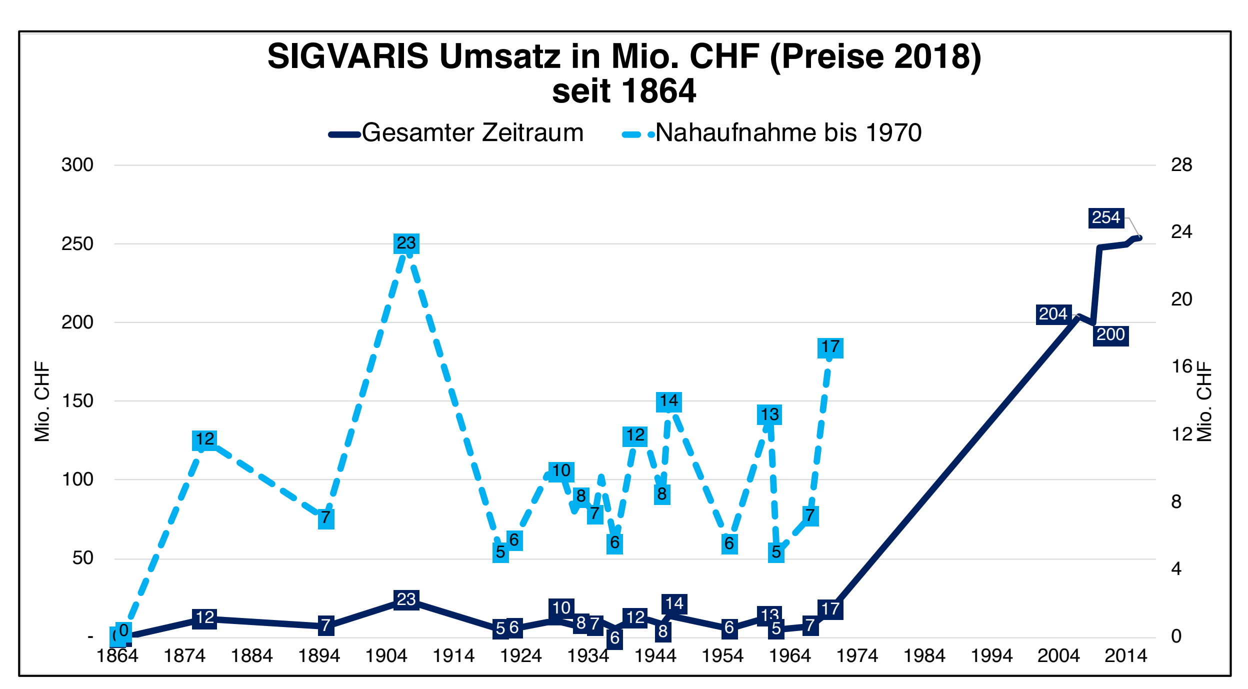


Abb. 2: Umsatzentwicklung SIGVARIS seit 1864[2]
(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis eines umfassenden Deskresearchs[6])

Die Erfolgsgeschichte von SIGVARIS beginnt vor über 150 Jahren als kleines Handelsunternehmen in der damaligen Textilbranche, fernab von der Medizinbranche, in welcher SIGVARIS heute tätig ist. Als der Turner Moritz Ganzoni-Sträuli gemeinsam mit seinem Partner Niklaus Barthels im Jahre 1864 das Unternehmen namens «Ganzoni und Barthelts» in Winterthur gründete, wurde der erste Meilenstein des heutigen Unternehmens gelegt. Mit dem damals noch breiten Produktportfolio als Händler für Nähzubehör verfolgten die beiden Gründer vermutlich das Ziel, sich mit ihrem Unternehmen am rasanten Wachstum der Schweizer Textilbranche zu beteiligen[7]. So stiegen beispielsweise allein im Kanton St. Gallen die Beschäftigtenzahlen in der Textilbranche von knapp 5'500 im Jahr 1860 um mehr als das Zwölffache auf über 70'000 im Jahr 1910 an[8]. Die Standortwahl in Winterthur ist zum einen wohl auf die dortige Verwurzelung der Gründer zurückzuführen. Zum anderen

[2] Achtung: Der Graph zur Umsatzentwicklung zeigt lediglich die verfügbaren Datenpunkte. Zwischen den Datenpunkten sind zum Teil keine Daten verfügbar.

vermutlich auch auf den Umstand, dass die Ehefrau von Moritz Ganzoni-Sträuli die Tochter des Gründers der Sträuli AG Seifenfabrik aus Winterthur war.[9] Es ist anzunehmen, dass das Jungunternehmen neben finanziellen Unterstützungen auch vom Wissen und Netzwerk des Schwiegervaters profitieren konnte. Ausserdem hatte sich Winterthur zu dieser Zeit zu einer zentralen Industriestadt mit starker Textilbranche entwickelt.[10] Profitierend von der lokalen Textilindustrie erfuhr das noch junge Unternehmen bereits 1865 eine sehr hohe Nachfrage nach Elastikbändern für schnürlose Halbstiefel. Ein Artikel, der aufgrund seiner Materialeigenschaften den Grundpfeiler für die Zukunft setzte. Um dem damaligen Bedarf nach diesem Produkt gerecht zu werden, wurden bald darauf 20 eigene Webstühle angeschafft, was eine Transformation von einem reinen Handelsunternehmen hin zu einem Hersteller von Textilartikeln zur Folge hatte. Dadurch konnten Ganzoni und Barthelts ihren Umsatz vergrössern und höhere Gewinnmargen erzielen.[11] Die hohe Nachfrage nach Elastikbändern liess die Geschäfte florieren. Um der Marktnachfrage gerecht zu werden, erhöhten die Gründer 1877 die Produktionskapazität durch den Bau eines Fabrikgebäudes mit 40 Gummibandwebstühlen und einer Dampfmaschine, was damals der neusten Technologie entsprach. Das Merceriegeschäft, also der Kleinwarenhandel mit Nähzubehör, rückte immer mehr in den Hintergrund und wurde schliesslich verkauft. Der Fokus wurde nun auf die Produktion von margenträchtigen Elastik-Hilfsstoffen gelegt, welche anschliessend in der Textilindustrie weiterverarbeitet wurden.[12]

Ab 1890 übernahm das Familienmitglied Moritz Ganzoni-Nadler mit jungen 25 Jahren als neuer Geschäftsführer das Ruder des erfolgreichen Unternehmens.[13] Zu diesem Zeitpunkt wusste er noch nicht, dass sich das Unternehmen bald in einem sehr schweren Marktumfeld wiederfinden und kurz vor dem Aus stehen würde. Wie sich zeigen wird, steuerte er den Familienbetrieb aber erfolgreich durch die herausfordernden Jahre.[14] Denn Ende des 19. Jahrhunderts war die bekannte «Grosse Depression», ein gravierendes ökonomisches Ereignis, das die wichtigsten Absatzmärkte von SIGVARIS stark traf[15]. Die Grosse Depression kurz vor der Jahrtausendwende forderte dem Unternehmen SIGVARIS also einiges ab. Um dem negativen Trend entgegenzuwirken, ergänzten die Gründer zusätzlich zu den gewinnbringenden Elastikbändern für schnürlose Halbstiefel das Produktportfolio um Produkte mit breiterem Elastikgewebe. Das Ziel war, durch eine zunehmende Diversifizierung im Elastik-Textilmarkt die Umsatzentwicklung zu steigern. Mit Erfolg, denn die Nachfrage war derart gross, dass «1907 Aufträge sogar abgelehnt werden mussten»[16].[17] Doch wie das folgende Kapitel zeigen wird, sah sich das Unternehmen auch nach der Jahrtausendwende noch einigen kritischen Situationen und wichtigen Entscheidungen gegenüberstehen.

Teil 2 - Lebensbedrohliche Krisenjahre: Über 40 Jahre Turbulenzen

2.1 Erster Weltkrieg

Anfang des 20. Jahrhunderts, profitierte die Schweiz von einem starken Wirtschaftswachstum, das grösstenteils auf den damaligen Export zurückzuführen war[18]. Hauptverantwortlich für den hohen Export war die Textilindustrie, welche um 1900 über 50 Prozent des gesamten Aussenhandels ausmachte[19]. Dabei wurde die Entwicklung der Textilindustrie immer noch überwiegend durch die Ostschweiz geprägt, da sich die Stadt St. Gallen während des vorangegangenen Jahrhunderts als Handelszentrum der Stickereiindustrie etabliert hatte und so zahlreiche Handelsbeziehungen mit Ländern auf der ganzen Welt pflegte[20]. Auch Winterthur konnte das Potential der Textilindustrie in der Ostschweiz nutzen[21]. Mit der zunehmenden Bedeutung der maschinellen Fertigung von Stickereierzeugnissen belieferten die Unternehmen der Industriestadt Winterthur die Textilindustrie mit den dafür notwendigen Maschinen[22]. Das Unternehmen SIGVARIS, welches im Jahr 1910 bereits rund 50 Jahre Bestand hatte, nutzte den wirtschaftlichen Aufschwung dieser Zeit und tätigte weltweit Geschäfte, was in Anbetracht dieser Zeitepoche sowie der Unternehmensgrösse beachtlich war[23]. Zusätzlich kann die Vermutung geäussert werden, dass das Unternehmen vom technischen Know-How der lokalen Industriebetriebe hinsichtlich ihrer eigenen Maschinerie profitieren konnte.

1914 wurde ganz Europa durch den Ausbruch des Ersten Weltkriegs erschüttert. Auch die in Europa vergleichsweise hoch industrialisierte Schweiz erlitt durch den Krieg grosse wirtschaftliche Einbussen. Es mangelte an Arbeitskräften für die Produktion der Exportgüter, da der Grossteil der Männer vom Militär eingezogen wurde[24]. Zudem gestaltete sich die Rohmaterialbeschaffung zur Aufrechterhaltung der Produktion zunehmend schwieriger - eine Problematik, mit der sich SIGVARIS in den kommenden Jahren etliche Male befassen musste[25]. Mit Ende des Ersten Weltkriegs im Jahr 1918 erhoffte man sich in ganz Europa eine rasche Erholung der Wirtschaftlage, was aber nur bedingt der Fall war. Doch wie begegnete SIGVARIS diesen Herausforderungen? Mittels einer neuen Ausrichtung der Geschäfte auf den Schweizer Binnenmarkt konnte das Schlimmste abgewehrt werden[26]. Jedoch war es wegen der abnehmenden Verkaufszahlen notwendig geworden, zur Kosteneinsparung Kurzarbeit einzuführen[27]. Durchaus problematischer erwies sich die zuvor erwähnte Rohstoffproblematik für SIGVARIS. Schon während des Krieges musste die Materialzusammensetzung der Produkte angepasst werden, was meist in einer Qualitätsminderung resultierte[28].

Auch nach dem Ende des Ersten Weltkriegs hatte SIGVARIS weiterhin mit einer erschwerten Rohstoffbeschaffung zu kämpfen. Von England wurde nach dem Krieg der Vorwurf geäussert, dass Ganzoni eine zu enge geschäftliche Beziehung mit einer «feindlichen Firma» gepflegt habe[29]. Eine Blockade der Lieferung von essentiellen Materialien war die Folge[30]. Nur mit grosser Anstrengung und mehreren Interventionen bei der britischen Gesandtschaft in

Bern konnte die Behinderung der Materiallieferung behoben werden[31]. Jürgen Sigg, heutiger CEO der SIGVARIS AG, verweist in Bezug auf die Rohmaterialbeschaffung und die Problematik von 1919 auf die heutige Wirtschaftssituation: «Heute haben wir noch Garnlieferanten aus Nordirland. Wir haben zwar keinen Krieg, aber einen ungeregelten Brexit. Was könnte hier passieren? Von heute auf morgen könnten die Produkte 20 Prozent teurer sein, weil signifikante Zölle anfallen würden. Die Geschichte wiederholt sich immer wieder.»[32].

Auf Führungsebene hatte Werner Ganzoni Senior im Jahr 1920 mit 28 Jahren das Unternehmen übernommen[33] und gestaltete die Entwicklung des Unternehmens für ein halbes Jahrhundert massgeblich mit [34]. Auch der jüngere Bruder von Werner Ganzoni Senior, Paul Ganzoni-Bidermann, stieg in das Unternehmen ein und prägte den Aufbau der französischen Schwestergesellschaft Ganzoni Frères[35]. Doch der Einstieg der beiden jungen Brüder in das Unternehmen war trotz Ende des Ersten Weltkriegs 1918 mit Schwierigkeiten verbunden. Doch wie das folgende Kapitel zeigen wird, brachte die Zwischenkriegszeit und die aufkommende Weltwirtschaftskrise weitere zahlreiche Hürden mit sich.

2.2 Zwischenkriegszeit und Weltwirtschaftskrise

Obwohl sich die innenpolitische Lage etwas entspannt hatte und Streiks nicht mehr an der Tagesordnung waren, blieb die wirtschaftliche Lage dennoch prekär. So hatte die Nachkriegsdepression der frühen 1920er-Jahre grundlegende Veränderungen hervorgebracht[36]. Infolge eines bedeutenden Wandels in der Mode- und Textilindustrie endete 1920 beispielsweise die Blütezeit der Stickereiindustrie und löste aufgrund ausbleibender Exporte eine wirtschaftliche Krise in der Ostschweiz aus[37]. Berücksichtigt man den Umstand, dass die Stickereiindustrie nur zehn Jahre zuvor im Jahr 1910 ganze 18 Prozent des gesamten Schweizer Exports ausmachte, wird die Tragweite dieser Krise umso deutlicher[38]. Die neue Mode war nun leicht und luftig, die Röcke sollten sich durch schlichtere Formen auszeichnen[39]. Die Stickerei als Zierelement kam beinahe gänzlich aus der Mode[40]. Die Folgen waren eine steigende Arbeitslosigkeit in der Ostschweiz und sogar teilweise die Verschrottung von Stickmaschinen[41]. Interessanterweise konnte SIGVARIS nur einige Jahre später, obwohl der Untergang der Stickereiindustrie in vollem Gange war, von den negativen Auswirkungen der Tragödie in der Ostschweiz profitieren. Wie dies für das Unternehmen SIGVARIS möglich war und weshalb es von so grosser Bedeutung für das Unternehmen von heute ist, wird im weiteren Verlauf der Erfolgsgeschichte genauer beschrieben.

Im Jahr 1921 machten Umsatzeinbussen und Verluste, die durch die laue Wirtschaft der Nachkriegszeit verursacht wurden, SIGVARIS erneut zu schaffen[42]. Eine Reorganisation des gesamten Unternehmens wurde aufgrund der externen Gegebenheiten unumgänglich. Da die Ausrichtung auf den Binnenmarkt hinsichtlich jüngster Ereignisse der Textilindustrie und des geringen Entwicklungspotentials keine tragfähige Option darstellte, musste sich SIGVARIS die Wiederbelebung des einst lukrativen Exports zum Ziel setzen, welcher durch den Ersten Weltkrieg stark gebremst worden war.[43] Dies brachte allerdings einige Hürden für das 30-

Personen Unternehmen mit sich, wie etwa politische Unsicherheiten im Ausland oder eine unkalkulierbare Zollpolitik der Nachbarstaaten[44]. So wurden zum Beispiel hohe Schutzzölle in wichtigen Exportländern von SIGVARIS eingeführt, um dort den Import ausländischer Güter zu erschweren oder gar zu verhindern – eine politische Massnahme, welche sich entsprechend nachteilig auf die Geschäfte von SIGVARIS auswirkte. So musste etwa bei einem Export von Produkten nach Frankreich ein Schutzzoll in der Höhe von 30 Prozent in Kauf genommen werden, was die Gewinnmarge extrem verringerte[45]. Den Ganzoni Brüdern gelang es jedoch, durch einen klugen strategischen Entscheid, die immens hohen Schutzzölle Frankreichs zu umgehen und letztlich sogar von diesen zu profitieren. Im 1924 wurde beschlossen, in Saint-Louis eine Fabrikationsstätte aufzubauen, wobei die Schwestergesellschaft Ganzoni Frères deren Tätigkeiten steuern sollte[46]. Obwohl mit einigen Anfangsschwierigkeiten zu kämpfen war, konnte die Ganzoni Frères bereits 1927 vom Protektionismus Frankreichs profitieren, indem der Zollschutz die konfektionierten Artikel zum Kassenschlager machte[47]. Denn auf die Produkte, die in Frankreich fabriziert und ebenfalls verkauft wurden, fielen nun keine Strafzölle mehr an. Dieser Erfolg wird aus den Gesamtumsatzzahlen der Abbildung 2 ersichtlich, welche 1928 rund 70 Prozent höher lagen als noch im Jahr 1923.

Trotz des boomenden Geschäfts in Frankreich unternahm SIGVARIS zur gleichen Zeit wichtige Vorkehrungen, um sich gegen die unsichere weltwirtschaftliche Lage abzusichern[48]. Um das Risiko der Abhängigkeit bei zu enger Fokussierung zu senken, wurde das Produktportfolio angepasst und mit neuen Produkten erweitert[49]. Wie Christian Ganzoni, der Enkel von Werner Ganzoni Senior anmerkte, basierten diese Entscheidungen meist auf der Verfügbarkeit von Rohmaterialien oder einer wandelnden Marktnachfrage[50]. SIGVARIS stellte somit neu serienmässig auch Hosenträger, Gürtel, Socken und Strumpfhalter aus feineren Gummifäden her[51]. Produktdiversifizierungen beziehungsweise der Ausbau des Produktportfolios dienten bei SIGVARIS wiederholt zur Prävention und Bewältigung von Krisensituationen.

Der zuvor beschriebene Untergang der Stickereiindustrie hatte erheblichen Einfluss auf die Entwicklung und Erfolgsgeschichte der heutigen SIGVARIS. Rund acht Jahre nach dem Untergang der Stickereiindustrie stand St. Gallen vor grossen Herausforderungen. Ab dem Jahr 1928 war der Rückgang der Stickereiexporte nicht mehr aufzuhalten, was eine hohe Arbeitslosenquote zur Folge hatte[52]. Doch selbst zu diesem Zeitpunkt schien es, als hätte Werner Ganzoni Senior die negativen Auswirkungen der Markt- und Industrieentwicklung nutzen können, indem er aufgrund des Fachkräftemangels in Winterthur eine ehemalige Stickereifabrik in St. Gallen relativ günstig kaufte[53]. Die Frage, ob dieser Entscheid rein taktischen Ursprungs war, bleibt aufgrund der Quellenlage offen. Mit der Ausrichtung nach St. Gallen gelang es dem Unternehmen, arbeitslose Fachkräfte der ehemals boomenden Stickereiindustrie zu rekrutieren und weiter auszubilden[54]. Auf die Frage, ob SIGVARIS als Unternehmen in der Bekleidungsindustrie nicht auch von den negativen Entwicklungen betroffen war und weshalb trotz Krise der Schritt nach St. Gallen gewagt wurde, antwortet

Christian Ganzoni respektive Stefan Ganzoni. «Wir waren damals eine kleine Firma mit Sitz in Winterthur und einer Tochtergesellschaft in Frankreich. Als Nischenanbieter von hochelastischen Textilien war man es gewohnt, sich stetig wechselnder Marktverhältnisse anzupassen.»[55]. So wurden in den darauffolgenden Jahren die Gummiflechterei, die Gummistickerei sowie die Konfektionsabteilung nach St. Gallen verlegt[56].

Unbestrittenermassen war der Weg bis heute ins Jahr 2019 voller unerwarteter Herausforderungen und die Umstände für ein profitables Geschäft in all den Jahren nicht einfach. Wie im Verlauf dieses Kapitels deutlich wurde, war das Unternehmen stark auf seine Lieferanten angewiesen. Dies verdeutlicht beispielsweise die Blockade der Rohstoffe Englands. Darüber hinaus haben die Endkunden und deren Nachfrage in der Mode, sowie die daraus resultierenden Modetrends selbst, erheblichen Einfluss auf die Profitabilität in der Textilindustrie. Der Untergang der Stickereiindustrie zeigt dies sehr deutlich, auch wenn es sich hierbei lediglich um einen Teil der Textilindustrie handelt. Auf der anderen Seite muss aber hervorgehoben werden, dass ein Markteintritt nur bei Überwindung hoher Zugangsbarrieren möglich ist. Unternehmen in der Elastikindustrie mussten damals bereits hohe Summen in Fabrikanlagen investieren - Investitionen, die von jungen Unternehmen nur schwer zu bewerkstelligen waren. Zudem haben die Schutzzölle im Falle von Ganzoni Frères eindrücklich aufgezeigt, wie schwierig ein Markteintritt für ein exportabhängiges Unternehmen beispielsweise auch im geographischen Sinne war. Bezüglich möglicher Ersatzprodukte ist im behandelten Zeitfenster nur wenig bekannt. Es lässt sich aber vermuten, dass vor allem im Rohstoffsektor gewisse Substitute vorhanden waren. Zu nennen ist etwa der synthetisch hergestellte Gummi anstelle von natürlichem Kautschuk. In Anbetracht der Rivalität innerhalb der Elastikindustrie ist aber festzuhalten, dass keiner der damaligen Konkurrenten heute noch existiert[57]. Allein dieser Fakt zeigt abschliessend auf, wie kompetitiv die gesamte Elastikindustrie sein musste, ganz abgesehen von den damals einschneidenden makroökonomischen und weltpolitischen Ereignissen.

2.3 Zeit um den Zweiten Weltkrieg

Wie die Umsatzentwicklung in Abbildung 2 zeigt, war der Zeitraum von 1936 bis 1950 weiterhin geprägt von einem turbulenten Auf und Ab. SIGVARIS konnte in diesem Zeitraum der Insolvenz nur sehr knapp durch drastische Massnahmen und eine zunehmende Flucht in Diversifikation entkommen. Für diese schwierigen Jahre lassen sich vor allem politische, ökonomische und rechtliche Umweltfaktoren finden, die das Unternehmen massgeblich beeinflusst haben. Aus ökonomischer Sicht hatte die nun auch in Amerika beginnende Weltwirtschaftskrise ab Mitte der 1930er Jahre negative Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeiten von SIGVARIS. Die Exporte der gesamten Schweizer Elastikbranche fielen zwischen 1928 und 1938 um unglaubliche 86 Prozent[58]. Diesen Einbruch konnte SIGVARIS bei weitem nicht durch das aktuelle Inlandsgeschäft abfedern, weshalb sich der Gesamtumsatz in laufenden Preisen schliesslich zwischen 1928 und 1935 um 40 Prozent reduzierte[59].

Das damalige Familienunternehmen stand kurz vor dem Aus. Nur durch «Landverkäufe und Finanzspritzen der Eignerfamilie»[60] konnte das Familienunternehmen über Wasser gehalten werden und damit seinen Fortbestand sichern.[61] Die finanzstarke Eigentümerfamilie war sicherlich eine wertvolle Ressource, die innerhalb der Textilbrache während dieser Zeit durchaus selten war. Bei genauerer Betrachtung der Entwicklung der Mitarbeiterzahlen in der Textil-Hochburg St. Gallen fällt auf, dass sich diese zwischen 1910 und 1930 um 90 Prozent reduziert hatten[62]. Es kann also angenommen werden, dass die Zahl der Insolvenzen hier sehr hoch war. In der Statistischen Beamtung der Stadt St. Gallen sind zumindest für das Jahr 1928 insgesamt 53 eröffnete Konkurse mit einer Verlustsumme von fast 10 Millionen CHF dokumentiert[63]. Dies lässt wiederum den Schluss zu, dass die Eigentümer von Schweizer Textilunternehmen zu dieser Zeit finanziell stark angeschlagen gewesen sein mussten.

Problematisch war aber nicht nur der Umsatzeinbruch, sondern auch die entsprechend sinkende Profitabilität als Differenz von Umsatz und Kosten. Auf der Umsatzseite begegneten Konkurrenten[3] wie die Eastic AG Basel oder Virchaux & Kundt natürlich den gleichen Absatzeinbrüchen, weshalb branchenweite Überkapazitäten entstanden, die zu heftigen rivalisierenden Preiskämpfen unter den verbliebenen Marktakteuren führten[64]. SIGVARIS versuchte durch Kostensenkungen dem Rückgang der Profitabilität so gut es ging entgegenzuwirken. So wurde 1937 die Produktionsstätte in Winterthur teilweise eingestellt und zum Ziel der Kosteneinsparung die Produktion in St. Gallen zentralisiert. Die vollständige Aufgabe des Produktionsstandorts in Winterthur erfolgte in den Jahren 1956/57[65]. Eine schwere, aber überlebensnotwendige Massnahme war für das Familienunternehmen auch, das entsprechende Personal in Winterthur zu entlassen und die verbliebenen Löhne zu kürzen.[66]

Da die Schweizer Elastikindustrie 1938 tief in der Krise steckte, suchte SIGVARIS neue Märkte, um neben der Kostenseite auch die Umsatzseite wieder zu verbessern[67]. Die Märkte sollten höhere Wachstumsraten und Margen vorweisen. Das Angebot wurde neben anliegenden Segmenten wie Damenschlüpfer, Herrengürtel auch in deutlich weiter entfernte Branchen, wie etwa die Luftfahrt mit Produkten wie Startseile für Segelflugzeuge oder Apparate zur Abfederung im Flugzeugbau erweitert[68]. Wie die steigenden Umsatzzahlen dieser Zeit signalisierten, liess sich durch diese Massnahmen die Situation vorerst stabilisieren.

In der heutigen Strategiewelt würde man hier von einer «Turnaround-Situation» sprechen. Essentiell ist bei einem Turnaround, dass nicht nur kurzfristig die Liquidität durch Kapitalerhöhungen (hier zum Beispiel Finanzspritze Eigentümer) und die Profitabilität durch Kostensenkungen (hier zum Beispiel Standortschliessung, Personal- und Lohnreduktionen) verbessert wird, sondern auch die strategische Ausrichtung angepasst wird.[69] Also, dass sich das Krisenunternehmen wieder auf Wachstumsmärkte begibt, um langfristig ein wettbewerbsfähiges Überleben sicherzustellen. Genau das hat SIGVARIS damals durch die beschriebene Neuausrichtung des Produktportfolios versucht.

---

[3]Keine ausreichenden Daten für weitergehende Analyse verfügbar. Nennung erfolgte im Interview durch Herrn Christian Ganzoni, siehe Endnote.

Zeitgleich mit den strategischen Produktentscheidungen wurden ebenfalls in der französischen Schwestergesellschaft verschiedene Umstellungen vorgenommen. Ein Mitgrund war eine neue rechtliche Rahmenbedingung, welche die Profitabilität des dortigen Unternehmens ebenfalls stark unter Druck setzte: Die gesetzliche Einführung der 40 Stunden Woche, eines bezahlten zweiwöchigen Urlaubs und einer Lohnerhöhung um 10 Prozent durch die neue Regierung unter Léon Blum[70]. So wurde neben dem ohnehin schon schwierigen Marktumfeld ein weiterer Kostendruck auf das Unternehmen ausgeübt. Als Gegenmassnahme weitete das Schwesterunternehmen Ganzoni Frères die Produktion massiv aus, um über Skaleneffekte «bei sinkenden Margen die Gewinne zu halten»[71]. Ein Verhalten, das man heute eigentlich primär von asiatischen Billig-Massenanbietern mit dem Ziel der Kostenführerschaft kennt. Des Weiteren hatte sich die Rohmaterialbeschaffung in äusserst bedrohlicher Weise für Ganzoni Frères entwickelt. Die Rohstoffe - speziell Naturkautschuk - wurden als Folge der politischen Lage immer knapper, was wiederum den Import verteuerte. Die gestiegenen Beschaffungspreise wirkten sich unmittelbar auf die Verkaufspreise und die ohnehin bereits stark eingebrochen Margen aus.[72] Die Rohstoffknappheit und der beschriebene Umsatzeinbruch waren aber nicht nur in der Weltwirtschaftskrise begründet, sondern vor allem Folge eines politischen Ereignisses, welches die ganze Welt über 65 Millionen Todesopfer kosten sollte: Der Zweite Weltkrieg von 1939 bis 1945[73].

Mit dem Ausbruch des Zweiten Weltkriegs befanden sich die beiden Brüder Werner Ganzoni Senior und Paul Ganzoni-Bidermann in einer ähnlichen Situation wie während des Ersten Weltkriegs. Der Krieg hatte erhebliche negative Auswirkungen auf die Geschäfte und wirtschaftliche Folgen, die in heutiger Zeit vermutlich nur schwer vollstellbar sind: Kurz nach dem deutschen Einmarsch in Frankreich brach der Kontakt zur französischen Schwestergesellschaft in Saint-Lous fast komplett ab, da der Betrieb fortan militärischen Befehlen unterlag und unter anderem als Militärunterkunft diente.[74] Darüber hinaus kam die Problematik der Rohstoffbeschaffung erneut auf. SIGVARIS reagierte mit drei Lösungsmassnahmen: Erstens wurde vorübergehend auf aus Deutschland importierte synthetische Buna-Gummifäden, ein Vorläufer der modernen Elastomere, gesetzt. Zweitens wurde der Gummianteil in den Produkten reduziert und damit eine Qualitätsminderung in Kauf genommen. Christian Ganzoni resp. Stefan Ganzoni, Mitglied der Eigentümerfamilie, erinnert sich an Familienerzählungen: «Das gab riesen Diskussionen, es war zuerst unvorstellbar und eine sehr schwere Entscheidung, weil Qualität schon immer ganz oben stand»[75]. Drittens wurde der Personalbestand reduziert und die gesamte Produktionsplanung über eine 32-Stunden Kurzarbeit an die schwankende Rohstoffverfügbarkeit angepasst.[76]

Selbst nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs war eine Rückkehr zur normalen Geschäftstätigkeit nicht unmittelbar möglich, denn SIGVARIS begegnete wiederum einem bekannten Problem aus dem Ersten Weltkrieg. Sie fanden sich erneut auf einer «schwarzen Liste» der Siegermächte und wurden damit boykottiert. Der Grund hierfür war die Deklaration als «Feindesunternehmen». Erst mit dem Washingtoner Abkommen im Jahr 1946 wurde das

Problem gelöst, sodass Ganzoni Elastic Winterthur wieder auf ein kräftiges Wachstum hoffen durfte.[77]

Teil 3 – Der rettende Kompressionsstrumpf: Auf dem Weg zum Medizinproduktunternehmen

3.1 SIGVARIS auf der Suche nach der Goldgrube

Zu Beginn der 1950er entwickelten sich die Geschäfte der gummi-elastischen Textilien rückläufig, der Export ging zurück. Der damalige CEO Werner Ganzoni Senior selbst stellt sich zu dieser Zeit die Frage: «Angesichts eines Zickzacks von Schuhgummi über das Startseil zum Gummistrumpf, nimmt man uns noch ernst?»[78]. Das Geschäft lief so schlecht, dass das Unternehmen ein beträchtliches Defizit von CHF 90'000 im Jahr 1955 verzeichnen musste, welches nur noch durch ein Darlehen der Gesellschafter ausgeglichen werden konnte. Ein Rettungsversuch durch hohe Investitionen in neue Maschinen, um die Profitabilität wieder zu erhöhen, scheiterte. Die Ungewissheit und der Druck stiegen.[79]

Was sind eigentlich medizinische Kompressionsstrümpfe?

Kompressionsstrümpfe kommen bei Venenerkrankungen oder als Vorbeugung dagegen zum Einsatz. Es handelt sich um einen Strumpf mit kontrollierter Wirkung des Druckes am Bein, der vom Arzt verschrieben wird. Je nach Indikation werden Kompressionsstrümpfe in verschiedenen Kompressionsklassen und Längen getragen.[80]

Zur gleichen Zeit wurden im Markt generell zentrale Fortschritte in der Entwicklung und Vermarktung von Kompressionsstrümpfen erzielt. Gummistrümpfe als mögliche Kompressionsbehandlung von Venenleiden waren schon seit mehreren Jahrzehnten auf dem Markt.[81] Ausgehend von der klassischen Schule der thüringischen Strumpfwirkstadt Zeulenroda, entwickelte sich in den 1920er Jahren im deutschsprachigen Raum das Weltzentrum für Kompressionsstrümpfe. Unter den in diesem Raum bestehenden 30 Herstellern befand sich auch SIGVARIS.[82] Aufgrund der damals vorhandenen Stickmaschinen waren die Kompressionstrümpfe flach-gestrickt und daher lediglich in der Querrichtung elastisch. Als Folge konnte keine von unten nach oben degressive Kompression erzeugt werden und die Nähte fungierten als ständig drückender Störfaktor.[83] Eine von unten nach oben degressive Kompression ist heute noch essentiell für die Therapie, weil dadurch der Strumpf am stärksten beim Knöchel komprimiert, wo ebenso der venöse Druck am höchsten ist. Von dort aus fällt der intravenöse Druck bei aufrechter Körperhaltung ab. Demnach muss auch der Druck des Strumpfes nach oben hin abfallen.[84] Abgesehen von der richtigen Technik fehlte die wissenschaftliche Grundlage für den breiten Bedarf von Kompressionsstrümpfen und deren Wirkung[85]. Dies änderte sich jedoch in den 1950er und 1960er Jahren als Folge des Zusammenspiels mehrerer komplementärer Entwicklungen. Seit Beginn der 1950er initiierte Werner Ganzoni Senior die Idee der graduellen, degressiven Kompression bei den Strümpfen, doch es fehlten ihm hierfür die tech-

nischen Mittel. Als 1957 der deutsche Maschinenhersteller Harry Lucas eine für die Kompressionsstrümpfe abgestimmte Rundstrickmaschine lancierte, konnte SIGVARIS das erste Degressiv-Modell «Porex» auf dem Markt einführen. Mit Hilfe dieses Strumpfes konnte erstmals die degressive Kompression ermöglicht werden. Leider fehlte aber der wissenschaftliche Beweis für die Wirkung.[86]

Parallel dazu erreichte das medizinische Fachgebiet Phlebologie, welches sich mit der Behandlung von Venenerkrankungen auseinandersetzt, sukzessive an weltweiter Bedeutung. In verschiedenen Ländern wurden Verbände für Phlebologie gegründet, unter anderem der Schweizer Phebologie Verband unter Dr. Karl Sigg. Dieser war ein international angesehener Phebologe und Mitbegründer der modernen Kompressionstherapie.[87] Während seiner Forschungstätigkeit Ende der 1950er beschloss Dr. Sigg gemeinsam mit einem Kompressionsstrumpfhersteller einen medizinisch funktionalen und wissenschaftlich gestützten Kompressionsstrumpf zu entwickeln. Er schrieb eine Anfrage bezüglich einer Zusammenarbeit an alle vier damaligen Schweizer Hersteller: SIGVARIS, Virchaux, Kundt und Salzmann. SIGVARIS reagierte dabei am raschesten und konnte sich dadurch die exklusive Zusammenarbeit mit Dr. Sigg sichern.[88] Im Nachhinein betrachtet war dieses Zusammenspiel von Glück und schneller Reaktionszeit massgeblich für den weiteren Erfolg von SIGVARIS. Im Rahmen dieser Kooperation wurde dann die Wirksamkeit vom derzeitigen SIGVARIS Kompressionsstrumpf anhand verschiedener Studien erforscht und seine Performance sukzessive verbessert, sodass im Jahr 1959 der erste Zwei-Zug-Kompressionsstrumpf «Modell 503» auf Basis von Kautschuk unter dem Markennamen SIGVARIS lanciert wurde[89]. Dieser Gummistrumpf war nun nicht mehr nur ein einfaches Kleidungsstück, sondern ein «vom Spezialarzt verordnetes und kontrolliertes Heilmittel»[90]. Der medizinische Kompressionsstrumpf wurde so detailliert und qualitativ hochwertig konstruiert, dass sich der heutige Kompressionsstrumpf nur um Nuancen vom damaligen Modell unterscheidet[91]. Der Markenname SIGVARIS, welcher später den Unternehmensnamen Ganzoni ersetzte, wurde aus den ersten drei Initialen von Dr. Karl Sigg und dem Begriff für Krampfadern «Varizen» zusammengesetzt[92].

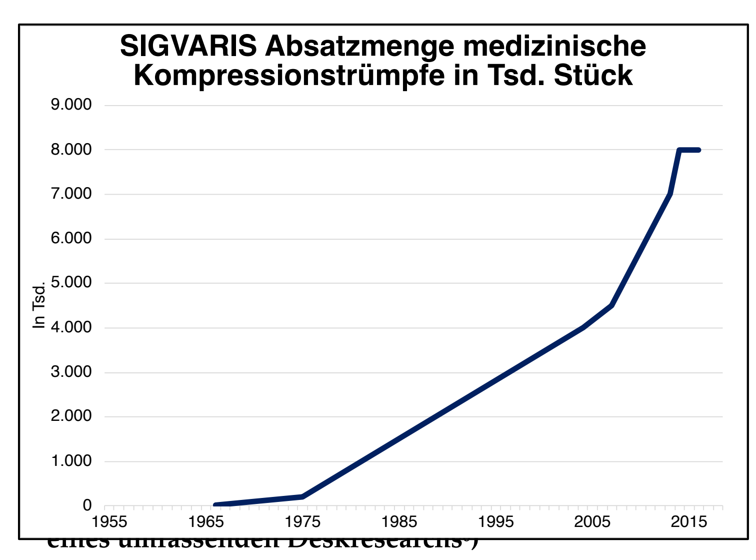
Anfang der 1960er wurde zusätzlich eine epidemiologische Studie mit der Arbeiterbevölkerung im Raum Basel durchgeführt, woraus resultierte, dass jeder zehnte Proband an Venenschwäche litt. Die Studie schlug nationale sowie internationale Wellen.[93] Als Marketingstrategie führte SIGVARIS damals ein einzigartiges Verkaufsmodell-Dreieck ein. Dieses Dreieck besteht aus dem Arzt (Verordner), dem medizinischen Fachhandel (Apotheke) sowie dem Endkunden. Ein Kunde kann einen rundgestrickten Kompressionsstrumpf über einen Arzt beziehungsweise Bandagisten (als Verkaufsstelle) bestellen. Demnach war die Verabreichung des medizinischen Kompressionsstrumpfes immer durch Ärzte und externe Spezialisten notwendig und dem Produkt konnte daher eine höhere medizinische Qualität beigemessen werden.[94] Ein solches Verkaufsmodell konnte zu Beginn des Aufstiegs von Kompressionsstrümpfen in den 1960er Jahren bei keinem der anderen Wettbewerber anhand der vorhandenen Datenlage erkannt werden.[95] SIGVARIS war seinen Konkurrenten voraus. Über die Jahre hinweg schaffte

es SIGVARIS, ein weitreichendes und enges Netzwerk von Ärzten zu etablieren. Diese Kontakte sowie der Bezug zu Dr. Sigg wurden darüber hinaus genutzt, um kontinuierlich weitere Studien zur Wirksamkeit zu veröffentlichen und den Kompressionsstrumpf weiterzuentwickeln.[96]

Anschliessend an die Einführung des Einstiegsprodukt Modell 503 etablierten sich sukzessive verschiedene Wettbewerber mit dem Ziel, den SIGVARIS Kompressionsstrumpf in Qualität zu überbieten. Die Konkurrenten zu dieser Zeit stammten aus dem deutschsprachigen Raum, unter anderem JOBST, Juzo oder Medi in Deutschland sowie Kundt, Salzmann und Virchaux in der Schweiz.[97] Trotz hartem Konkurrenzkampf wurde die 500-Serie von SIGVARIS als «Gold Standard» der Kompressionstherapie und als «Mercedes der Kompressionsstrumpfhersteller» betitelt[98]. Von damals bis heute sieht sich SIGVARIS als ein Premium-Anbieter mit qualitativer Hochwertigkeit. Daher gilt bei SIGVARIS laut Christian Ganzoni: «An der Qualität darf nicht gerüttelt werden.»[99].

3.2 Der Aufstieg des Phönix

Der Verkauf von medizinischen Kompressionsstrümpfen erwies sich als sehr umsatzreich und profitabel. Neun von zehn Franken wurden 1964 am Hauptsitz St. Gallen mit dem Kompressionsstrumpf erwirtschaftet.[100] SIGVARIS erkannte, dass es mit dem stark diversifizierten, stetig wechselndem Sortiment keinen nachhaltigen Erfolg erzielen würde und beschloss, ihr Portfolio an gummi-elastischen Textilien sukzessive zu reduzieren und sich gesamtheitlich auf den medizinischen Kompressionsstrumpf zu spezialisieren. Die Produktion wurde radikal transformiert, die Gummibandweberei wurde an einen Konkurrenten veräussert. Die Spezialisierungsstrategie zahlte sich aus. Der Umsatz von SIGVARIS steigerte sich von 1964 bis 1970 um das Sechsfache und SIGVARIS erzielte nun eine Produktionsmenge von 200'000 Stück pro Jahr (zuvor ca. 30'000 pro Jahr). SIGVARIS war der meistgenannte Markenname in der Fachliteratur.[101]



eines umfassenden Deskresearchs)

Im französischen Saint-Louis erfolgte die Integration der Kompressionsstrümpfe ab 1964, wobei von Anfang an profitable Umsätze erzielt wurden. Die damals in Saint-Louis vorhandene, defizitäre Bandweberei wurde anfangs noch nicht aufgegeben.[102] Erst nach schwierigen Verhandlungen in der Eigentümerfamilie erfolgt auch in Saint-Louis eine Sanierung und Reorganisation des Unternehmens mit dem Ziel, die Kapazitäten in der Produktion für den Kompressionsstrumpf ausschöpfen zu können. Die Bandweberei wurde an einen Konkurrenten ver-

äussert, neben den Kompressionsstrümpfen blieben nur die «ceintures chauffantes» (Heizmanschetten) als Produktionssortiment erhalten.[103] Durch diese Reorganisation konnte die Produktionsmenge der Strümpfe im Vergleich zu vorher um das Fünffache erhöht werden und es wurde erstmals seit längerer Zeit wieder eine Dividende an die Aktionäre ausbezahlt[104].

Durch die umfassende Umstellung von gummi-elastischen Zuliefertextilien auf medizinische Kompressionsstrümpfe änderte sich auch das Marktumfeld, in dem SIGVARIS sich positionierte. Das Marktumfeld im medizinischen Hilfsmittelsektor inkludiert verschiedene Akteure, von Wettbewerbern über Krankenkassen, Ärzten und politischen Akteuren wie Gesundheitsbehörden. Anders als bei klassischen Konsumgütern muss SIGVARIS nicht nur seine Endkonsumenten, sondern auch die anderen Akteure vom Nutzen seines Produktes überzeugen. Ein medizinscher Kompressionsstrumpf wird nur durch einen Arzt verschrieben. Zusätzlich nehmen Krankenkassen nur bestimmte Marken in ihr Sortiment auf und übernehmen somit teilweise oder ganz die Kosten für den Konsumenten. Die Krankenkassen haben somit einen hohen Einfluss auf den Absatz und - je nach Land mehr oder weniger – auf die Gewinnmarge des Produkts.[105] In Österreich zum Beispiel, müssen alle neu eingeführten SIGVARIS Produkte preislich unterhalb des günstigsten Konkurrenzprodukts liegen. Diese Rahmenbedingungen erschweren neue Produkteinführungen immens.[106] Weitere regulatorische Barrieren sind die medizinischen Standards, welche konsequent erfüllt sein müssen. SIGVARIS positioniert sich in diesem Umfeld als Premium Akteur.[107] Aus Interviews mit Christian Ganzoni sowie Apotheken und spärlich vorhandenen öffentlichen Datenquellen ergibt sich, dass sich seit den 1970er Jahren primär die vier global agierenden Wettbewerber Medi (Deutschland), Juzo (Deutschland), Bauerfeind (Deutschland) und Jobst (Deutschland) im Premium Segment mitetabliert haben.[108]

Anknüpfend an SIGVARIS Erfolge der Kompressionsstrümpfe in den schon bestehenden Märkten, begann das Unternehmen sein wertvolles Dreieck-Vertriebsmodell geographisch weiter zu expandieren. Durch die Etablierung von Beziehungen mit internationalen Ärzten und Vermittlern konnten Anfang der 1970er Jahre die medizinischen Kompressionsstrümpfe von SIGVARIS erstmals in Grossbritannien, Brasilien, Kanada und den USA verkauft werden. In den folgenden Jahrzehnten folgte die Gründung von Tochtergesellschaften in diesen sowie weiteren Ländern wie beispielweise China und Australien.[109] Zusätzlich fusionierte SIGVARIS mit dem Konkurrenten T.E.F im Hauptmarkt Frankreich. T.E.F war spezialisiert auf die Stückfärbung im Vergleich zur Garnfärbung von SIGVARIS.[110] Der Vorteil in der Stückfärbung liegt in der kurzfristigen Verfügbarkeit. Die Strümpfe werden roh angefertigt und erst möglichst spät gefärbt. Dadurch können Fehldispositionen beim Farbprozess vermieden werden.[111] Für eine eigene Stück-Färberei fehlte das Know-how bei SIGVARIS. Zusätzlich wäre die Etablierung einer Färberei an dem Produktionsstandort Saint-Louis, welcher sich inmitten eines Wohnviertels befindet, auf Grund von Umweltauflagen unmöglich gewesen. So wurde nach einer mehrjährigen Zusammenarbeit die T.E.F von SIGVARIS übernommen.[112] Mit der fulminant ansteigenden Nachfrage nach Kompressionsstrümpfen stieg der Bedarf nach Kautschuk als zugrundeliegender Rohstoff des Strumpfes immens. Schon seit Ende des 19. Jahrhunderts

wurde mit dem Aufkommen der Chemie-Industrie nach Alternativen für den Naturkautschuk gesucht. Alle Alternativen wie beispielsweise Buna im Ersten Weltkrieg waren dem Naturkautschuk unterlegen.[113] Auch Elastan, das im Jahr 1959 entwickelt wurde, konnte für die Kompressionsstrümpfe nur als Stützprodukt genutzt werden, da es noch zu grob war. Erst 1970 konnte sich die Elastanfaser gegen die natürlichen Rohstoffe durchsetzen. Mit einem leichteren Gewicht, einer längeren Haltbarkeit und einer schöneren Ästhetik machte das Elastan seinen Siegeszug. SIGVARIS hielt lange an der exklusiven Verwendung von Naturkautschuk in seinen Strümpfen fest. Das Unternehmen erachtete den Naturkautschuk immer noch als qualitativ hochwertiger und hielt den ästhetischen Aspekt bei Kompressionsstrümpfen für vernachlässigbar. SIGVARIS sprang daher erst viel später als seine Konkurrenten auf den Elastan-Zug auf und musste teuer bezahlen, um diesen Rückstand wieder aufzuholen. Noch heute verkauft SIGVARIS Strümpfe mit Naturkautschuk, dessen Anteil jedoch unbedeutend geworden ist, denn feine Kompressionsstrümpfe mit Elastan dominieren das Angebot seit Jahren.[114] Über die folgenden Jahre hinweg hatte das Unternehmen auch immer wieder mit verschiedenen Hürden wie Regulationen in den unterschiedlichen Ländern, Währungseffekten, nationalen Barrieren (beispielsweise wurde in Brasilien der Aufbau einer eigenen Produktionsstätte notwendig) zu kämpfen.[115] Ungeachtet erfolgreicher Spezialisierung auf den Kompressionsstrumpf startete SIGVARIS erneut mehrere Diversifizierungsversuche, um das Risiko einer Abhängigkeit von einem Produkt zu dämpfen. SIGVARIS musste dabei aber jedes Mal erkennen, dass ihr Erfolg hauptsächlich dem hochwertigen Kompressionsstrumpf und dem damit verbundenen Vertriebsnetz, als Schlüssel zu allen wichtigen Akteuren, zu verdanken war. Zum Beispiel hat das Unternehmen versucht in den Spitalmarkt, welcher einen hohen Bedarf an Antithrombose-Strümpfen aufweist, einzutreten. Dies wäre jedoch nur mit einem breitem Spitalbedarfssortiment möglich gewesen. SIGVARIS fokussierte sich folglich auf die Nische Privatkliniken und Selbstzahlerversorgung im Fachgeschäft.[116] Der Fokus blieb auf den medizinischen Kompressionsstrümpfen. 2004 wurden 11’000 Paar Kompressionsstrümpfe täglich abgesetzt. Frankreich war dabei mit fast 50 Prozent des Umsatzes die Triebfeder des Unternehmens.[117] Im Jahr 2009 wurden neben der Hauptlinie MEDICAL zwei weitere Linien, nämlich WELL BEING und SPORTS, in das Kompressionsstrumpf-Portfolio aufgenommen. Während die WELL BEING-Strümpfe bei ersten Anzeichen von Beinschmerzen unterstützend sind, erhöhen die SPORTS-Strümpfe die Leistungsfähigkeit bei Sportlern.[118] Dadurch konnte SIGVARIS auch in eine neue Branche, nämlich die Sportbranche, eintreten. Eine weitere Diversifizierung erfolgte im Jahr 2016 durch die Akquisition von BiaCare, eines amerikanischen Kompressionstextilienherstellers für lymphatische Problemlösungen. Da der Kompressionsstrumpf für SIGVARIS so entscheidend ist und viele andere Produkte aus dem Portfolio verdrängt wurden, hat sich das Unternehmen dazu entschieden, den Produktnamen als Unternehmensbezeichnung zu übernehmen. Die Umbenennung in den Tochtergesellschaften (beispielsweise Frankreich) erfolgte kontinuierlich und wurde 2011 abgeschlossen.[119]

Teil 4 - Strategische Erklärungen für den Erfolg von SIGVARIS

4.1 Wechselspiel zwischen Diversifizierung und Fokussierung

Mit Blick auf die gesamte Geschichte von SIGVARIS lässt sich ein interessantes Wechselspiel zwischen Diversifizierung, also der Ausweitung des Produktportfolios, und einer Fokussierung, der Konzentration auf wenige Produkte, feststellen. Das folgende Schaubild verdeutlicht dieses Zusammenspiel über die gesamte bisherige Firmengeschichte:

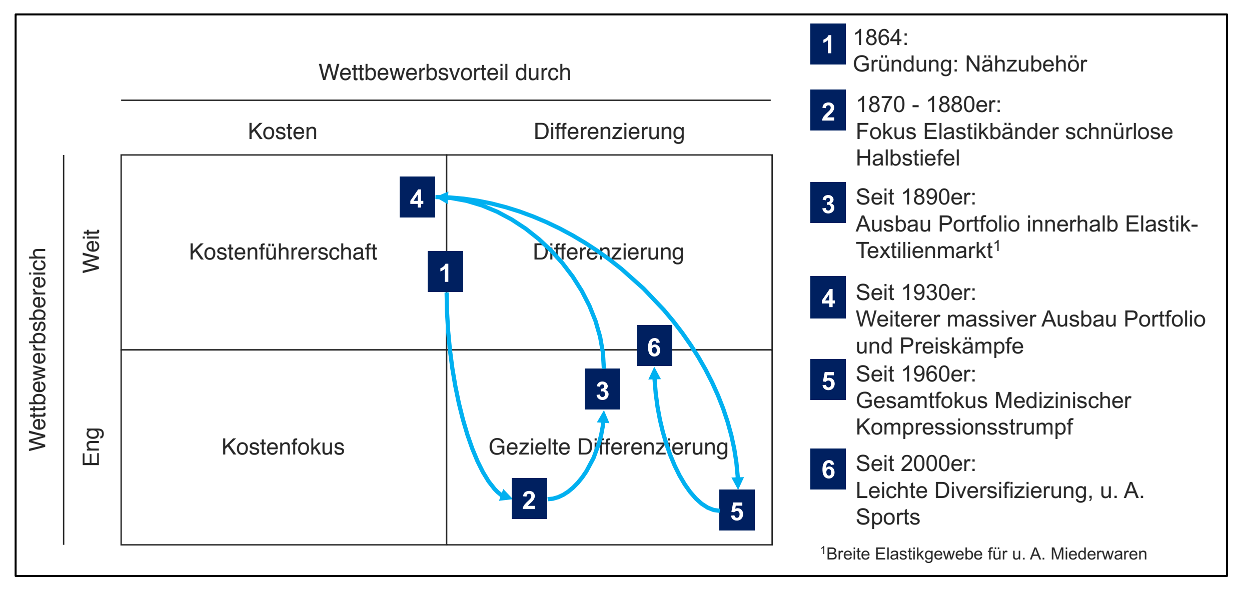


Abb. 4: Wechselspiel zwischen Diversifizierung und Fokussierung über die Zeit (Quelle: Eigene Darstellung und Analyse)

Beide Pole in diesem strategischen Spannungsfeld bieten Vor- und Nachteile. Interessant ist aber, dass in den erfolgreichen Zeiten klar eine Fokussierung vorzufinden war, also dass SIGVARIS als Spezialanbieter in einer Nische mit einer Art «Blockbuster-Produkt» agiert hat. Sei es zu Beginn als Spezialanbieter von Elastikbändern für schnürlose Halbstiefel (Höhenflug 1, etwa 20 Jahre), gefolgt von der Herstellung und dem Vertrieb von breitem Elastikgewebe für Miederwaren (Höhenflug 2, etwa 15 Jahre) oder zuletzt durch den medizinischen Kompressionsstrumpf (Höhenflug 3, seit 56 Jahren). Im Umkehrschluss kann während der Erfolgsgeschichte von SIGVARIS die Beobachtung gemacht werden, dass in den weniger erfolgreichen Jahren ein Trend zur Diversifizierung erkennbar wurde – das belegt die bisher dargelegte Firmengeschichte in Kombination mit den vorliegenden Umsatzzahlen. Aufgrund der schwierigen Datenlage während der beschriebenen Zeit zwischen 1910 und 1970 ist eine umfassendere Validierung nicht möglich. So kann auch nicht ausgeschlossen werden, dass während der Ausübung einer Fokussierungsstrategie seitens SIGVARIS keine weiteren Produkte am Markt angeboten wurden. An der Kernaussage ändert sich aber wenig, denn es wurde hauptsächlich mit einem Produkt, zuletzt dem Kompressionsstrumpf, der eindeutig grösste Wertbeitrag für das Unternehmen geschaffen.

Die Geschichte hat aber auch gezeigt, dass diese Blockbuster-Produkte und die damit einhergehenden Höhenflüge jedes Mal eine Ablaufzeit hatten. Hierdurch entsteht natürlich eine hohe Abhängigkeit als Nachteil der starken Fokussierung: Bricht hier der Markt ein, führt dies beim Unternehmen zwangsläufig zu einem drastischen Umsatzeinbruch. Zudem ist auffal-

lend, dass mit über 50 Jahren die Dauer des Höhenflugs 3 (medizinische Kompressionsstrümpfe) viel länger anhielt als die Erfolgsdauer mit den Geschäften von Elastikbändern und breiten Elastikgeweben. Aus Sicht des sogenannten Produktlebenszyklus, der die Phasen zwischen Geburt und Tod eines Produktes beschreibt, kann gesagt werden, dass ein Produkt nach Einführung und Wachstum eigentlich nur extrem selten - Beispiel Coca-Cola - so lange in der stabilen und umsatzstarken Reifephase gehalten werden kann.[120]

Wie hat SIGVARIS es also geschafft, den medizinischen Kompressionsstrumpf so lange als ertragreiches Produkt zu führen? Einerseits verfügt der Medizinmarkt über Eigenschaften, welche trend- und saisonunabhängig sind - denn das Bedürfnis, gesundheitliches Leiden zu beheben, bleibt dauerhaft bestehen. Andererseits konnten zwei zentrale Ressourcen identifiziert werden, welche zusätzlichen Erklärungsgehalt für den Erfolg des Kompressionsstrumpfs liefern und anschliessend beschrieben werden.

4.2 Technologische Expertise ermöglichte den Aufstieg

Obwohl sich ein Kompressionsstrumpf auf den ersten Blick nicht signifikant von einem normalen Strumpf unterscheidet, stecken hinter der medizinischen Wirksamkeit dieses Strumpfes komplexe Anforderungen und eine hochspezialisierte Technik[121]. Nur mit einer hohen Qualität kann sich ein Premium Kompressionsstrumpfhersteller von den Billiganbietern differenzieren und einen höheren Preis verlangen. SIGVARIS konnte sich dabei von Anfang an durch ihre technologische Expertise und damit zusammenhängende hochwertige Qualität profilieren. Als Folge schaffte es SIGVARIS in den 1970ern, sich gegen bereits etablierte Kompressionstrümpfe-Hersteller durchzusetzen und zur Spitze der Premium Akteure Juzo, Medi, Bauerfeind und Jobst aufzusteigen. All diese Unternehmen, die sich ja von den in den 1930er Jahren bestehenden 30 Herstellern von Kompressionsstrümpfen in diese Premium-Klasse hochgearbeitet hatten und noch heute in dieser Klasse bestehen, entwickelten ihren ersten Kompressionsstrumpf zwischen 1950 und 1970.[122] Da stellt sich die Frage: Wie konnte SIGVARIS diese Expertise etablieren? Bei SIGVARIS konnte diese Expertise im Wesentlichen durch die oben beschriebene mehrjährige Zusammenarbeit mit dem Pionier der modernen Kompressionstherapie Dr. Sigg erlangt werden. Den Vorsprung, den SIGVARIS im Jahr 1961 als sogenannter First-Mover durch die Markteinführung des ersten Kompressionsstrumpfs mit einer degressiven Kompression erzielte, mussten die anderen Wettbewerber zuerst einmal aufholen. Zusätzlich konnte SIGVARIS alleine durch die Bekanntheit von Dr. Sigg eine internationale medizinische Reputation aufbauen. Eine solche prominente Zusammenarbeit konnte bei den meisten Wettbewerbern in den Anfangsjahren (1950-1970) nicht erkannt werden.[123] Laut weiterer Recherchen hatte nur der deutsch-amerikanische Wettbewerber JOBST von Anfang an (in den 1950er Jahren) mit wissenschaftlichen Spezialisten für die Entwicklung des Kompressionstrumpfes zusammengearbeitet[124]. Zudem konnte SIGVARIS auf seine schon damals fast ein Jahrhundert bestehende Erfahrung im Bereich gummi-elastischer Textilien zurückgreifen[125]. Diese Gesamterfahrungswerte waren für viele weitere Wettbewerber anfangs schwer imitierbar und mit hohen Kosten bezüglich Forschung und Produktionstechnologien verbun-

den. Anhand einer kleinen Apothekenumfrage im Raum Bodensee zeigte sich, dass die Abnehmer noch heute SIGVARIS eine hohe Qualität beimessen. Sie machen dies an folgenden Faktoren fest: 1) sehr hohe Robustheit 2) lange Haltbarkeit 3) genaueste Messung und Anpassung.[126] Dabei stellt sich die Frage, ob die Premium-Konkurrenten nicht ebenfalls diese hohe Qualität vorweisen können? Eben schon. Mit der Technologieexpertise konnte sich SIGVARIS damals zwar einen Platz in den ersten Reihen der Hersteller besetzen, aber innerhalb dieser Premiumklasse hat mittlerweile jeder der Hauptkonkurrenten eine hohe Qualität. Daraus können wir ableiten, dass die technologische Expertise als Kernressource kontinuierlich an Bedeutung verloren hat und heute bei Premium-Akteuren vielmehr als Standard vorausgesetzt wird.

4.3 Verkaufsmodell-Dreieck als nachhaltiger Wettbewerbsvorteil

Wie bereits beschrieben wurde, wird der heutige globale Kompressionsstrumpf-Markt vorrangig durch wenige grosse Unternehmen beherrscht, weshalb man von einem sogenannten Oligopol sprechen kann. SIGVARIS konnte sich wegen einer zweiten zentralen Ressource in diesem kompetitiven Marktumfeld so lange behaupten. Diese zentrale Ressource ist das über die Jahre fest etablierte, grosse Verkaufsmodell-Dreieck im Heimatmarkt Schweiz und Frankreich. Hier gibt es nur jeweils einen nationalen zentralen Wettbewerber: Thuasne[127] in Frankreich respektive Venosan[128] in der Schweiz. Es kann davon ausgegangen werden, dass SIGVARIS aufgrund des Verkaufsmodell-Dreiecks eine starke Stellung im Markt einnehmen konnte und diese über die Jahre hinweg erfolgreich verteidigte. Der Markteintritt scheint für die jeweils anderen vier grossen globalen Mitbewerber mit zu hohen unwirtschaftlichen Eintrittsbarrieren verbunden zu sein, da sie laut ihrer Website keine oder keine relevante Präsenz in der Schweiz respektive Frankreich aufweisen. Wie die Geschichte zeigt, hat SIGVARIS seine Repräsentanz schon sehr frühzeitig in diesen beiden Ländern aufgebaut – und folglich einen sehr wertvollen Lock-in-Effekt erreicht, der den Markteintritt für Wettbewerber stark erschwert.

Auch wenn keine genauen Daten über Marktgrösse und Anteil zugänglich sind, hilft eine kleine Schätzung zur Untermauerung der Hypothese, dass SIGVARIS den französischen und Schweizer Premium Markt beherrscht: Geht man davon aus, dass 10 Prozent[129] der 67 Millionen Franzosen aufgrund von Venenproblemen eine Kompressionstherapie benötigen und hiervon 30 Prozent einmal jährlich Premium Kompressionsstrümpfe für 70 Euro kaufen, so kann eine Schätzung des jährliches Marktvolumen von etwa 140 Millionen Euro gemacht werden. Da SIGVARIS 2007 rund 120 Millionen CHF Umsatz in Frankreich erzielt hat[130], wird die klare Tendenz der Marktführerschaft ersichtlich. Ein ähnliches Ergebnis wird man bei Anwendung dieser Schätzmethodik auf den Heimmarkt Schweiz erhalten.

In Deutschland ist es anders. Hier ist SIGVARIS untervertreten, denn der 250 Millionen Euro Markt wird bereits von den anderen Oligopolisten Jobst, Bauerfeind, Medi und Juzo hart umkämpft[131]. Christian Ganzoni selbst bestätigt an dieser Stelle den Wert des Vertriebsnetzes und

des Lock-In Effekt, indem er auf die Frage, was er heute anders gemacht hätte, folgendes antwortet: «Frühzeitig in einen deutschen Wettbewerber investieren, damit wir uns hier Marktanteile sichern können. Derzeit stellt die Gewinnung von Marktanteilen eine grosse Herausforderung dar.»[132]. Deshalb ist das Vertriebsnetz heute wohl die wertvollste und zentralste Ressource für SIGVARIS.

Teil 5 - Ausblick

So wie in anderen Branchen bleiben auch SIGVARIS die Auswirkungen der Globalisierung und Digitalisierung nicht erspart. Im Zuge der Globalisierung und den damit zusammenhängenden geringeren Eintrittsbarrieren ändert sich das Wettbewerbsumfeld radikal. Der Kompressionsstrumpfmarkt, welcher früher von Familienunternehmen geprägt war, wird von internationalen Grossunternehmen überrollt. Mit ihren hohen finanziellen Mitteln können diese durch Firmenübernahmen ihre Marktanteile vergrössern und von Massenproduktionen für grosse Einkaufsketten profitieren. Der Wettbewerber JOBST beispielsweise wurde von dem deutschen Konzern BSN-Medical übernommen.[133] Auch der Schweizer Konkurrent Venosan wurde an den international tätigen Medizinprodukteanbieter Lohmann & Rauscher verkauft[134]. Durch diese Akquisitionen ausgehend von Medizinproduktanbietern stellen sich die Wettbewerber von SIGVARIS nun diversifizierter auf. Auch die anderen Wettbewerber von SIGVARIS fokussieren sich nicht alleine auf Kompressionsstrümpfe. Juzo, zum Beispiel, bietet neben Kompressionsstrümpfen auch Bandagen und Orthesen an.[135] Medi verkauft zu dem Angebot von Juzo noch Kompressionsbekleidung, Einlagen und klinische Produkte[136]. Diese erkennbare Diversifikationsstrategie bei den Wettbewerben bringt den Vorteil mit sich, dass eine mögliche Abhängigkeit vom Kompressionsstrumpf verringert wird und das Vertriebsnetz sowie der dazugehörige Lock-In Effekt durch eine Palette an Produkten leichter und umfassender etabliert werden kann. SIGVARIS im Vergleich dazu hat in gewissen Märkten wie Frankreich und Schweiz schon einen sehr hohen Lock-in-Effekt und kann eine leichte Diversifizierung im Bereich Sport und Kompressionsbandagen vorweisen.[137]

Zusätzlich ändert sich das Vertriebsnetz für Kompressionsstrümpfe elementar. Die Anzahl der Apotheken nimmt sukzessive ab. Statt stationären Vertriebskanälen liegt der Fokus immer mehr auf Online-Channels, wodurch Eintrittsbarrieren im stationären Bereich wie begrenzte Sortimentsfläche im Geschäft weniger vorhanden ist. Derzeit hat eine Apotheke eine kleine Anzahl von Kompressionstrumpfherstellern zur Auswahl. Mit einem Online Channel können jedoch beliebig viele Hersteller in das Sortiment aufgenommen werden. Somit wird das Umfeld immer kompetitiver.[138] In all dieser Marktzerrüttung stellt sich die Frage, ob SIGVARIS mit seinem Haupt-Wertbringer, dem medizinischen Kompressionsstrumpf, sowie der leichten Diversifizierung gegen den zunehmend radikaleren Wettbewerb ankämpfen kann. Oder wäre es für SIGVARIS wieder einmal Zeit, die Spezialisierung fallen zu lassen und sich weiter zu diversifizieren?

Endnoten

[1] Interview SIGVARIS, 07.05.2019
[2] SIGVARIS, 2019, *Über SIGVARIS GROUP*
[3] SIGVARIS, o.D., *150 Jahre SIGVARIS*
[4] Interview SIGVARIS, 07.05.2019
[5] SIGVARIS, o.D.; Winterthur-Glossar.ch, o.D.
[6] SIGVARIS, o.D.; Winterthur-Glossar.ch, o.D.; SIGVARIS, 2019; SIGVARIS, 2010, *THE SIGVARIS GROUP*; Interview SIGVARIS, 07.05.2019; SIGVARIS, 1946, *Umsatzentwicklung in den wichtigsten Exportländern in den Jahren 1923-1946*
[7] Frank, Thomas, 2019, *Deskresearch und Analyse* von: Dora, C. (Hrsg.). (2004). Textiles St. Gallen: tausend Jahre Tradition, Technologie und Trends; a thousand years of tradition, technology and trends ; [Wanderausstellung]. St. Gallen.
[8] ibid.
[9] Winterthur-Glossar.ch, o.D.
[10] Stiftung Edition Winterthur, o.D., *Aus der Geschichte Winterthurs*
[11] SIGVARIS, o.D.; Winterthur-Glossar.ch, o.D.
[12] SIGVARIS, o.D.; Winterthur-Glossar.ch, o.D.
[13] SIGVARIS, o.D.
[14] Winterthur-Glossar.ch, o.D.
[15] Bernanke, 2004, *Essays on the Great Depression*
[16] Winterthur-Glossar.ch, o.D.
[17] SIGVARIS, o.D.
[18] Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten [EDA], o.D., *Die Schweiz in der Zeit der Weltkriege (1914-1945),* S. 1-2
[19] Veyrassat, 2015, *Zusammensetzung des Aussenhandels*, S. 3
[20] Röllin, 1989, *St. Gallen Ort, Landschaft, Milieu*, S.95
[21] SIGVARIS, o.D.; Suter, 2015, *Winterthur*
[22] Suter, 2015, *Winterthur*
[23] SIGVARIS, o.D.
[24] Stephens, 2014, *Erster Weltkrieg. Wie 1914 das Leben in der Schweiz veränderte*.
[25] SIGVARIS, o.D.
[26] ibid.
[27] ibid.
[28] Interview SIGVARIS, 07.05.2019
[29] SGVARIS, o.D.
[30] ibid.
[31] ibid.
[32] Interview SIGVARIS, 07.05.2019
[33] SIGVARIS, o.D.
[34] ibid.
[35] ibid
[36] EDA, o.D., S. 2-3
[37] Tanner, 1985, *Stickerei*
[38] ibid.
[39] Kaufmann, 31. Dezember 2011, *Aufstieg und Krise der Textilindustrie, Tagblatt*
[40] ibid.
[41] Dubler, 2014, *Textilindustrie: Arbeiter und Unternehmer*
[42] SIGVARIS, o.D.
[43] ibid.
[44] SIGVARIS, o.D.; Hauser, 2010, *90 Jahre Schweizer Aussenwirtschaftspolitik*, S. 33

[45] SIGVARIS, o.D.
[46] ibid.
[47] ibid.
[48] ibid.
[49] ibid.
[50] Interview SIGVARIS, 07.05.2019
[51] SIGVARIS, o.D.
[52] Wanner-JeanRichard, 1989, *Maschinenstickerei: Bedeutung und Entwicklung*, S. 81
[53] SIGVARIS, o.D.
[54] ibid.
[55] Interview SIGVARIS, 07.05.2019
[56] SIGVARIS, o.D.
[57] Interview SIGVARIS, 07.05.2019
[58] Winterthur-Glossar.ch, o.D.
[59] SIGVARIS, 1946
[60] ibid.
[61] ibid.
[62] Frank, 2019
[63] Statistische Beamtung der Stadt St. Gallen, 1928, *Bevölkerungs-, Wirtschafts- und Sozialstatistik 1928*
[64] SIGVARIS, o.D.; Interview SIGVARIS, 07.05.2019
[65] Interview SIGVARIS, 07.05.2019
[66] Rupli, 1989, *125 JAHRE GANZONI*
[67] SIGVARIS, o.D.
[68] ibid.
[69] Robbins & Pearce, 1992, *Turnaround: Retrenchment and recovery, Strategic Management Journal*
[70] ibid.
[71] ibid.
[72] Winterthur-Glossar.ch, o.D.
[73] Der Grosse Ploetz, 2008, *Deutsche militärische Verluste*
[74] SIGVARIS, o.D.; Winterthur-Glossar.ch, o.D.
[75] Interview SIGVARIS, 07.05.2019
[76] SIGVARIS, o.D.; Winterthur-Glossar.ch, o.D.; Interview SIGVARIS, 07.05.2019
[77] Winterthur-Glossar.ch, o.D.
[78] ibid.
[79] ibid.
[80] Interview SIGVARIS, 07.05.2019
[81] SIGVARIS Management AG, 2013, S. 20
[82] ibid.
[83] ibid., S. 52-53
[84] SIGVARIS, 2017, *Die Prinzipien der Kompressionstherapie*
[85] SIGVARIS Management AG, 2013, S. 53
[86] ibid.
[87] International Union of Phlebology, o.D., *History*
[88] Interview SIGVARIS, 07.05.2019
[89] SIGVARIS Management AG, 2013, S. 53
[90] ibid.
[91] ibid., S. 16
[92] ibid., S. 53
[93] Interview SIGVARIS, 07.05.2019
[94] ibid.

[95] Juzo, o.D.a, *Juzo Historie - Wir bei Juzo*; JOBST, o.D., *Die JOBST Geschichte*; medi, o.D.a, *Historie*
[96] Interview SIGVARIS, 07.05.2019
[97] ibid.
[98] SIGVARIS Management AG, 2013, S. 16
[99] Interview SIGVARIS, 07.05.2019
[100] SIGVARIS, (o.D.)
[101] Winterthur-Glossar.ch, o.D.
[102] Interview SIGVARIS, 07.05.2019
[103] Winterthur-Glossar.ch, o.D.
[104] Interview SIGVARIS, 07.05.2019
[105] ibid.
[106] SIGVARIS Management AG, 2013, S. 154
[107] Interview SIGVARIS, 07.05.2019
[108] Interview SIGVARIS, 07.05.2019, Umfrage Rheinapotheke Höchst und Rathaus Apotheke St. Gallen 14.05.2019
[109] SIGVARIS Management AG, 2013, S. 146-176
[110] SIGVARIS Management AG,2014, *Jubiläumsschrift SIGVARIS 1864 - 2014*, S. 7
[111] Färberei Kronbühl AG, o.D., *Wäsche & Bekleidung - Textilien färben lassen, Stoffe färben, verfärbte Wäsche erneuern*
[112] SIGVARIS Management AG, 2014, S. 7
[113] SIGVARIS Management AG, 2013, S. 21
[114] ibid., S. 22-24; Interview SIGVARIS, 07.05.2019
[115] Interview SIGVARIS, 07.05.2019
[116] ibid.
[117] Winterthur-Glossar.ch, o.D.
[118] SIGVARIS, 2019
[119] Winterthur-Glossar.ch, o.D.
[120] Meffert, Burmann, Kirchgeorg & Meffert, 2015, *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*
[121] SIGVARIS Management AG, 2013, S. 16
[122] Juzo, o.D.a; JOBST, o.D.; medi, o.D.a
[123] Juzo, o.D.a; JOBST, o.D.; medi, o.D.a
[124] JOBST, o.D.
[125] Juzo, o.D.a; JOBST, o.D.; medi, o.D.a
[126] Interview SIGVARIS, 07.05.2019, Umfrage Rheinapotheke Höchst und Rathaus Apotheke St. Gallen 14.05.2019
[127] Logistik Express, 2016, *Thuasne modernisiert Logistikzentrum*
[128] Interview SIGVARIS, 07.05.2019
[129] ibid.
[130] SIGVARIS, 2010; SIGVARIS, o.D.
[131] FAQ Consulting, o.D.
[132] Interview SIGVARIS, 07.05.2019
[133] JOBST, o.D.
[134] Lohmann-Rauscher, o.D., *Produkte*
[135] Juzo, o.D.b, *Produkte*
[136] medi, o.D.b, *Produkte*
[137] SIGVARIS, o.D.
[138] Vortrag Bayer, 13.05.2019, *Die Zukunft von Consumer Health*

Literaturverzeichnis

Bernanke, B. (2004). *Essays on the Great Depression*. Princeton, NJ: Princeton Univ. Press.

Der Grosse Ploetz. (2008). Oxford Compendium; Overmans, Deutsche militärische Verluste; Mourik, Bilanz.

Dubler, A.M. (2014). Textilindustrie. In: *Historisches Lexikon der Schweiz*. Abgerufen von http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/d/D13957.php

Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten [EDA]. (o.D.). *Die Schweiz in der Zeit der Weltrkiege (1914-1945)*. 1 - 9. Abgerufen von https://www.eda.admin.ch/dam/PRS-Web/de/dokumente/die-schweiz-in-der-zeit-der-weltkriege_DE.pdf

Färberei Krohnbühl AG. (o.D.). Wäsche & Bekleidung - Textilien färben lassen, Stoffe färben, verfärbte Wäsche erneuern. Abgerufen von https://www.faerberei-kronbuehl.com/de/waesche-bekleidung/deutsch/stueckfaerberei/produkte/waesche-bekleidung/

FAQ Consulting. (o.D.). Chancen im deutschen Gesundheitswesen. Abgerufen von http://www.faq-consulting.de/pdf/2010-09-27_Vortrag_2010.pdf

Frank, Thomas. (2019). Deskresearch und Analyse von: Dora, C. (Hrsg.). (2004). Textiles St. Gallen: tausend Jahre Tradition, Technologie und Trends; a thousand years of tradition, technology and trends; [Wanderausstellung]. St. Gallen.

Hauser, H. (2010). 90 Jahre Schweizer Aussenwirtschaftspolitik. *Die Volkswirtschaft. Das Magazin für Wirtschaftspolitik*. 32-37. Abgerufen von https://dievolkswirtschaft.ch/content/uploads/2010/01/09D_Hauser.pdf

International Union of Phlebology. (o.D.). History | UIP. Abgerufen von http://www.uip-phlebology.org/services/about/

JOBST. (o.D.). Die JOBST Geschichte. Abgerufen von https://www.jobst.de/innovationen/die-jobst-geschichte.html

Juzo. (o.D.a). Juzo Historie - Wir bei Juzo. Abgerufen von https://www.juzo.com/de/unternehmen/wir-bei-juzo/juzo-historie

Juzo. (o.D.b). Produkte. Abgerufen von https://www.jobst.de/innovationen/die-jobst-geschichte.html

Kaufmann, F. (2011, 31. Dezember). Aufstieg und Krise der Textilindustrie. *Tagblatt*. Abgerufen von https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/aufstieg-und-krise-der-textilindustrie-ld.667647

Logistik Express. (2016). Thuasne modernisiert Logistikzentrum. Abgerufen von https://www.logistik-express.com/thuasne-modernisiert-logistikzentrum/

Lohmann-Rauscher. (o.D.) Produkte. Abgerufen von https://www.lohmann-rauscher.com/ch-de/produkte/venosan/

medi. (o.D.a). Historie. Abgerufen von https://www.medi.de/unternehmen/historie/

medi. (o.D.b). Produkte. Abgerufen von https://www.medi-austria.at/produkte/kompressionsstruempfe/

MedLexi. (n.d.). Kompressionsstrümpfe - Anwendung & gesundheitlicher Nutzen. Abgerufen von https://medlexi.de/Kompressionsstr%C3%BCmpfe

Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., & Meffert, H. (2015). Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele (12., überarbeitete und aktualisierte Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Robbins, D. K., & Pearce, J. A. (1992). Turnaround: Retrenchment and recovery. *Strategic* Management *Journal*, *13*(4), 287–309. https://doi.org/10.1002/smj.4250130404

Röllin, P. (1989). *St. Gallen Ort, Landschaft, Milieu*. 95 - 100. In P. Röllin (Hrsg.), *Stickerei-Zeit. Kultur und Kunst in St. Gallen 1870-1930*. St. Gallen: Verlagsgemeinschaft St. Gallen VGS.

Rupli, W. (1989). 125 JAHRE GANZONI.

SIGVARIS. (1946). Umsatzentwicklung in den wichtigsten Exportländern in den Jahren 1923-1946.

SIGVARIS. (2010). THE SIGVARIS GROUP. Reproduziert über http://web.archive.org

SIGVARIS. (2017). Die Prinzipien der Kompressionstherapie. Abgerufen von https://www.sigvaris.com/schweiz/de-ch/wissen/prinzipien-der-kompressionstherapie

SIGVARIS. (2019). Über SIGVARIS GROUP. Abgerufen von https://www.sigvaris.com/schweiz/de-ch/%C3%BCber-sigvaris-group

SIGVARIS. (o.D.). 150 Jahre SIGVARIS. Abgerufen von https://www.sigvaris.com/schweiz/de-ch/über-sigvaris/geschichte

SIGVARIS Management AG. (2013). SIGVARIS. Zürich. Die Büchermacher GmbH

SIGVARIS Management AG. (2014). Jubiläumsschrift SIGVARIS 1864 - 2014. Abgerufen von https://www.gespraechskultur.ch/pdf/text/SIGVARIS_Jubilaeumsausgabe.pdf

Statistische Beamtung der Stadt St. Gallen. (1928). *Bevölkerungs-, Wirtschafts- und Sozialstatistik 1928*. Heft 10.

Stephens, T. (2014). *Erster Weltkrieg. Wie 1914 das Leben in der Schweiz veränderte*. Abgerufen von https://www.swissinfo.ch/ger/erster-weltkrieg_wie-1914-das-leben-in-der-schweiz-veraenderte/40516990

Stiftung Edition Winterthur. (o.D.). *Aus der Geschichte Winterthurs*. Abgerufen von http://www.edition-winterthur.ch/stadtfuehrer/geschichte.php

Suter, M. (2015). Winterthur. In: *Historisches Lexikon der Schweiz*. Abgerufen von https://www.beta.hls-dhs-dss.ch/de/articles/000157/2015-08-28/

Tanner, A. (1985). Stickerei. *In Historisches Lexikon der Schweiz*. Abgerufen von http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/d/D13963.php

Veyrassat, B. (2015). Zusammensetzung des Aussenhandels. In: *Aussenwirtschaft. Historisches Lexikon der Schweiz.* 1 - 7. Abgerufen von http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/d/D13776.php?topdf=1

Vortrag Bayer (2019, 13.05.). *Die Zukunft von Consumer Health*. Healthcare Club an der HSG. Universität St. Gallen

Wanner-JeanRichard, A. (1989). *Maschinenstickerei: Bedeutung und Entwicklung*. 80 - 89. In P. Röllin (Hrsg.), *Stickerei-Zeit. Kultur und Kunst in St. Gallen 1870-1930*. St. Gallen: Verlagsgemeinschaft St. Gallen VGS.

Winterthur-Glossar.ch. (o.D.) SIGVARIS AG. Abgerufen von https://www.winterthur-glossar.ch/app/default/pub/fw.action/wine.article?ce_id=148&ce_name=Enterprise

Das Café Gschwend – Ein Unternehmen stemmt sich gegen sein Schicksal

Autoren: Frederik Baatz, Etienne Bernet & Jeremia Rehn

Einleitung

«Das Gschwend hat sehr unterschiedliche Zeiten durchlebt. Vor dem Einstieg der jetzigen Inhaber hat die Bäckerei überhaupt nicht rentiert und der vorherige Besitzer war froh, dass er sie los geworden ist … Heute ist dies anders. Der jetzige Besitzer würde das Gschwend nur für eine sehr hohe Summe abgeben. Unter den gegenwärtigen Umständen ist das Unternehmen vollkommen im Aufwind.»[1]

Vor dem Hintergrund des sogenannten Bäckereisterbens erscheint diese Aussage eines ehemaligen Mitbewerbers doch sehr bemerkenswert. Während seit etwas mehr als zwei Jahrzehnten immer mehr Bäckereien schliessen[2], schafft es das Café Gschwend neue Filialen zu eröffnen und seinen Umsatz kontinuierlich zu steigern.[3] Es scheint, als hätte das Café Gschwend eine Antwort auf viele der gegenwärtige Probleme wie den Einstieg von Discountern und Tankstellen ins Backwarengeschäft und dem Rückgang des Brotkonsums gefunden.[4] Die Entwicklung des Gschwend wirkt umso erstaunlicher, wenn man die damaligen Rahmenbedingungen kennt. Die Hauptfiliale der Bäckerei Schwyter (die zu diesem Zeitpunkt vermutlich erfolgreichste Bäckerei in St. Gallen) befand sich nur wenige hundert Meter vom Gschwend entfernt und in Mitten der Fussgängerzone in der attraktiveren Lage. Hinzu kam, dass Mitte der 90er Jahre die Blütezeit der traditionellen Bäckereien zu Ende ging und alles danach aussah, als würde das seit 1902 bestehende Unternehmen langsam aus dem Markt ausscheiden[5].

Vor dem Hintergrund dieser Dramatik fokussiert sich das vorliegende Kapitel auf die letzten 30 Jahre dieses traditionsreichen, 1902 gegründeten St. Galler Bäckereibetriebs.[6] Das Café Gschwend wird seit dem Ausstieg der Gründerfamilie Gschwend 1975 immer in 10-Jahres-Intervallen verpachtet und hat seitdem schon drei Besitzerwechsel miterlebt.[7] Nach zwei jeweils zehnjährigen Intervallen in denen einmal Herr Bühler und einmal Herr Schmidt das Gschwend gepachtet hatten, ist dieses seit 1995 im Besitz und in der Pacht von Guido Schildknecht und Manuela und Wisi Signer. Unter der Führung dieser Drei entwickelte sich das Café Gschwend stetig weiter und ist mittlerweile weit mehr als ein reiner Bäckereibetrieb. Neben dem Café gehören auch ein Restaurant, eine Konditorei und Patisserie sowie ein Catering Betrieb zum Unternehmen Gschwend und mit 5 Standorten ist es heute auch einer der grössten St. Galler Bäckereibetriebe[8].

Folgerichtig beschäftigt sich dieses Kapitel mit der Frage: «Auf welche strategischen Entscheidungen und Umweltfaktoren lässt sich der Erfolg des Café Gschwend zurückführen?»

Die Schlüsselfaktoren der St. Galler Bäckereibranche

Im Verlauf seiner Geschichte hat die schweizerische Bäckereibranche im Speziellen und das Backwarengewerbe im Allgemeinen immer wieder Veränderungen durchlebt. In den 1950er Jahren kam es durch die Einführung von elektronischen Geräten und Maschinen zu einer ersten Teil-Automatisierung des Produktionsprozesses. Plötzlich war es Bäckereien möglich, grössere Teigmengen in immer kürzerer Zeit herzustellen und weiter zu verarbeiten. Beginnend mit den 1970ern wandelte kam es zu grossen Veränderungen des Konsumverhalten. Dem Wunsch der Kunden folgend verlagerten die Bäckereien ihre Produktion vom Kilo Brot auf das Pfünderli (500gr.). In den gleichen Zeitraum fällt auch die Erweiterung des Produktsortiments um Vollkornbrötli, Gipfeli und ähnlichen Backwaren.[9] Ab etwa 1995 kam es dann zu tiefgreifenden Veränderungen im Markt für Backwaren und Bäckereien. Durch den Eintritt neuer Wettbewerber in die Backwarenbranche und die damit einhergehende Reaktion der Grossverteiler verschärfte sich vor allem für die kleinen Backbetriebe die Wettbewerbssituation. Ein Initialpunkt war die Entwicklung des Fertigbackteiglings; dieser ermöglichte es, dass der Standort der Teigproduktion und des Ausbackens der Backwaren nahezu beliebig weit voneinander getrennt sein können. Diese Entwicklung führte zu einem starken Kostendruck für die einzelnen Bäckereien, weil die Firmen, die die Teiglinge produzieren, stärker von den Skaleneffekten profitieren als die Bäckereien und oft deutlich günstiger im Ausland produzieren.[10]

Die Entwicklungen vor 1995 führten dazu, dass Arbeitsschritte in der Produktion der Backwaren automatisiert wurden und neue Produkte hinzukamen; dadurch veränderten sich einzelne Arbeitsschritte, aber die Kernprozesse blieben unverändert. Die Entwicklungen nach 1995 hingegen veränderte grundlegend die Spielregeln des Marktes.

Auf Grund des zunehmenden Drucks auf die Branche von aussen und des stärker werden Wettbewerb innerhalb der Branche sind die Bäckereibetriebe zum Handeln gezwungen. Sie haben die Wahl die eigene Ware zu verbilligen, was für einen lokalen Bäcker nahezu unmöglich ist[11] oder sich qualitativ von der Ware von Grossverteilern zu differenzieren. Zudem werfen die Veränderungen die Frage auf: Ist der klassische Markt von Brot- und Backwaren im Allgemeinen noch der der Bäckereien? Die Folgen dieses Wandels werden in den Medien seit einigen Jahren immer häufiger mit dem Begriff des „Bäckereisterbens" beschrieben.[12]

Es zeigt sich, dass Bäckereibetriebe viel stärker auf Innovationen und ein hohes Mass an Anpassungsfähigkeit angewiesen sind, als sie dies vor 1995 waren. Vergleicht man die Erfahrungen der Bäckereien in St. Gallen und deren Umgang mit den immer neuen Herausforderungen über die Zeit hinweg, dann lassen sich daraus 4 Schlüsselfaktoren ableiten, welche massgeblich als Innovationsquellen dienen und über den Erfolg oder Misserfolg einer Bäckerei entscheiden (siehe Abbildung 1).[13]



Abbildung 1: Die vier Schlüsselfaktoren der St. Galler Bäcke-

Standort:
Ist der Bäckereibetrieb zentral in der Stadt oder eher ausserhalb gelegen? Was befindet sich in ihm unmittelbaren Umfeld des Bäckereibetriebs/der Verkaufsstelle? Wie viele Standorte (inkl. reine Verkaufsstellen) betreibt der Bäckereibetrieb?

Adaptives Produktsortiment:
Wie gut ist das Produktsortiment diversifiziert und kann es sich ausreichend auf die Bedürfnisse der Kunden anpassen?

Diversifikation der Geschäftsbereiche:
In wie vielen verschiedenen Bereichen ist das Unternehmen tätig?

Qualitätsoptimierung aller Geschäftsbereiche:
Wie hoch ist der Qualitätsstandard in den einzelnen Geschäftsbereichen?

Bei diesen vier Schlüsselfaktoren handelt es sich um Themen, die wichtig für den Kauf- oder Entscheidungsprozess des Kunden sind. Vor allem in der heutigen Zeit, in der das ehemalige Kernprodukt der Bäcker, das Brot, nicht mehr das ausschlaggebende Kriterium für den Besuch einer Bäckerei ist, gewinnen diese Kriterien an Bedeutung[14]. Die vier Schlüsselfaktoren bewerten einen Bäckereibetrieb aus Kundensicht und bestimmen damit ihren wahrgenommenen Wert. Das ermöglicht es verschiedene Bäckereien untereinander oder dieselbe Bäckerei mit sich selbst über einen längeren Zeitraum hinweg zu vergleichen. Genau ein solcher Vergleich wird im Verlauf des Kapitels dazu genutzt, um komplexere Zusammenhänge zu verdeutlichen und den Ab- und Aufstieg dies Café Gschwend besser zu veranschaulichen. Darüber hinaus ermöglichen es die vier Schlüsselfaktoren, die für den Aufstieg des Gschwend verantwortlichen Entscheidungen, gezielt zu analysieren und zu bestimmen, ob diese strategischer Natur sind oder mehr auf Glück/Zufall basieren.

Abschliessend gilt es, noch auf zwei Limitationen aufmerksam zu machen: 1. Mangels quantitativer Erhebungen basiert die spätere Einordnung der Bäckereibetriebe innerhalb der ver-

schiedenen Schlüsselfaktoren primär auf qualitative Analysen der Interviews. 2. Die Einordnung muss stets im Kontext des betrachteten Zeitintervalls gesehen werden. Beispielsweise kann sich trotz gleichbleibender oder sogar steigender Qualität, die relative (subjektiv wahrgenommene) Qualität eines Unternehmens (Bäckereibetriebs) verschlechtern. Die spätere Analyse nutzt vor allem die subjektiv empfundene Qualität durch den Kunden als relevanten Faktor zur Bestimmung der Qualität eines Unternehmens.

Café Gschwend - Die Entwicklung von der grauen Maus zur Vorzeigebäckerei

Der nachfolgende Abschnitt widmet sich der Geschichte des Café Gschwend. Der bereits eingangs erwähnte Fokus auf die letzten 30 Jahre (1989-2019) bedingt die getrennte Betrachtung der Zeitintervalle 1902 - 1984, 1984 – 1995 und 1995 – 2019. Zunächst werden die ersten beiden Intervalle anhand der zuvor erarbeiteten Schlüsselfaktoren analysiert und im Anschluss daran in eine Wertkurve übertragen. Ziel dieser Integration ist es, ein möglichst klares Bild der allgemeinen Entwicklung sowie des wahrgenommenen Werts des Café Gschwend aufzuzeigen. Den Abschluss der Unternehmensgeschichte sowie thematischen Schwerpunkt bildet die Analyse der Jahre 1995 bis heute (2019). In der Beschreibung des dritten zeitlichen Intervalls geht es primär darum, den Kontext zu erläutern, in dem sich die Entwicklung des Café Gschwend vollzieht und zu zeigen, welche strategischen Entscheidungen diese beeinflusst haben.

1902 – 1984: Die stabilen Jahre

1902 wurde das Café Gschwend von der Familie Gschwend in der Goliathgasse der Stadt St. Gallen gegründet. Das Café, dessen Standort in der Goliathgasse sich noch heute in Familienbesitz befindet, bestand zu dieser Zeit aus einer Backstube, einem Verkaufsraum und einem kleinen Café. Alle Produkte, die in dem Café angeboten wurden, kamen schon damals aus eigener Produktion. Das änderte sich nicht, als das Café Gschwend in den 1930er Jahren um ein Restaurant erweitert wurde und damit dem Kerngeschäft des Cafés ein weiterer Geschäftsbereich hinzugefügt wurde.[15] Das Café Gschwend erkannte den strategischen Vorteil durch seinen zentralen Standort und die bereits bestehenden Räumlichkeiten. Die Lage in der Stadtmitte unmittelbar neben dem Marktplatz ist geradezu prädestiniert dafür, neben Backwaren weitere Speisen anzubieten; hinzukam, dass die Nähe der beiden zueinander Geschäftsfelder ebenfalls nutzbar gemacht werden. Die bereits bestehenden Räumlichkeiten des Cafés wurden im Zuge der Geschäftsbereich Diversifikation nun ebenfalls für das Restaurant genutzt. Viele Geräte, die in einer Backstube gebraucht werden, sind auch für das Betreiben einer Restaurantküche notwendig. Aus diesem Grund erwiesen sich die Investitionen in neue Verarbeitungs- und Produktionsmaschinen als eher gering. Die bereits vorhandenen Maschinen konnten effizienter genutzt werden und das Produktsortiment mit nur einer geringen Aufstockung der Maschinen deutlich gesteigert werden.[16] Abgesehen von den mehrheitlich gleichen Maschinen, die für den Betrieb genutzt werden, gab es noch einen weiteren wesentlichen Unterschied, der die Gründung eines Restaurants ermöglichte. Die Produktionszeiten, und damit auch die Schichtarbeitszeiten, unterscheiden sich fundamental zwischen einem Bäckereibetrieb und Restaurant. Während in den Backbetrieben damals Grösstenteils nachts gearbeitet

wurde, stand die Produktion tagsüber weitestgehend still.[17] In der Zeit, in der der Verkauf über das Café stattfindet, kann die Backstube/Küche für die Restaurantproduktion genutzt werden, auf diese Weise führen die verschiedenen Produktionszeiten auch zu keinen organisatorischen Problemen.[18] Im Laufe der Zeit wurde das Café immer weiter ausgebaut und erweitert. Auf diese Weise kam 1935 kam die Gartenterrasse hinter dem Haus hinzu, die die Attraktivität des Standortes weiter steigern konnte. Um 1960 reagierte das Gschwend auf das Bedürfnis seiner Kunden nach einem morgentlichen Kaffee und nutze den unteren Teil des Café Gschwend, in dem sich heute der Verkaufsraum befindet, als eine Art Kaffeehalle. In dieser konnten sich die Händler vor Marktbeginn treffen, einen Kaffee trinken und sich miteinander auszutauschen.[19] Die Möglichkeit als Café morgens ein warmes Getränk anzubieten, verschaffte dem Gschwend damals einen Vorteil gegenüber den umliegenden Bäckereien, die nur Backwaren verkauften. Neben dem morgentlichen Zusatzverdienst half die Kaffeehalle dem Gschwend auch dabei feste Grösse und (durch die Händler) vor allem eine bekannte Adresse in St. Gallen zu werden.

Die Veränderungen, die das Café Gschwend bereits von Anfang an prägen, zeigen, dass die Betreiber des Cafés bereits sehr früh ihre strategischen Vorteile erkannten und zu nutzen wussten. Aus dem reinen Genuss von Kaffee und Backwaren entstand so ein fester Treffpunkt mit Stammkunden und kostenfreien Werbebotschaftern. Über die Qualität, der zu dieser Zeit angebotenen Produkte, lässt sich nur schwer etwas herausfinden, aber auf Grund der Entwicklung des Gschwend kann davon ausgegangen werden, dass diese mindestens durchschnittlich war. Nach mehr als zwei Generation unter der Führung der Familie Gschwend ereilte das Café das gleiche Schicksal, dass noch heute das Ende vieler Bäckereien bedeutet: die Familie konnte keinen eigenen Nachfolger finden.[20] In Folge dessen, wurde das Café Gschwend Ende 1974 von der Familie Bühler übernommen. Die Räumlichkeiten blieben im Besitz der Familie Gschwend und die Einrichtung sowie die Maschinen wurden an den neuen Besitzer verkauft. Seither werden die Räumlichkeiten in der Goliathgasse an die aktuellen Besitzer des Café Gschwend immer über einen Zeitraum von zehn Jahre hinweg verpachtet. Die Familie Bühler führte das Café nach der Übernahme in einem ähnlichen Stil wie unter der Familie Gschwend bis 1984 weiter und musste dieses ebenso wie Herr Schmidt zehn Jahre später mangels Nachfolger wiederverkaufen.[21]

1984 – 1995: Stagnation und das sich anbahnen einer Krise

1984 übernahm Herr Schmidt das Café Gschwend. Zu dieser Zeit war er bereits seit mehreren Jahren als Konditor tätig und Besitzer des Café Waldgut in Rotmonten, St. Gallen. Herr Schmidt hatte nach Aussage von Herrn Signer von Anfang an vor, das Café Gschwend nur für 10 Jahre zu übernehmen und zu pachten. Das war vermutlich ein Grund, aus dem Herr Schmidt das Gschwend nie mit dem Café Waldgut und seiner Verkaufsstelle in Rotmonten zusammenführte. Während das sich das Gschwend von 1984-1995 kaum veränderte, übernahm die Bäckerei Schwyter, der eingangserwähnte nicht weit von der Goliathstrasse ent-

fernte Mitbewerber, 1986 einen Stand in der Marktrondelle und rückte damit mit Verkaufsstandort bis auf gut 100 Meter an das Gschwend heran. Zusätzlich zur Marktrondelle eröffnete Schwyter 1988 eine neue Feinbäckerei am Blumenmarkt, modernisierte 1989 seine Hauptverkaufsstelle, übernahm 1991 eine ehemalige Quatierbäckerei und eröffnete 1995 eine neue Filiale in St. Finden. Zeitgleich mit dem Erstarken des unmittelbaren Konkurrenten, begann das Ende der Blütezeit der Bäckereien in St. Gallen.[22] In Folge dessen verändert sich der Markt zu Ungunsten für das Café Gschwend. Um sich in diesem Markt weiter behaupten zu können, hätte es Innovationen in den übrigen drei Schlüsselfaktoren benötigt, allerdings blieben diese Innovationen ebenso wie attraktive Produktinnovationen weitestgehend aus. Das Café mit seinem Restaurant hatte nach wie vor ausreichend Kunden, um schwarze Zahlen zu schreiben, aber es gehörte nicht mehr zu den attraktivsten Anbietern am Markt.[23] Hinzu kam die steigende Konkurrenz durch Grossverteiler, die immer stärker damit begannen in den Markt der klassischen Backwaren einzusteigen. Die sogenannten Klassiker, wie Ruchbrot, Bürli und Co. wurden immer häufiger in den Filialen der Grossverteiler verkauft und nicht mehr bei einem der noch zahlreichen Bäcker in St. Gallen. Zwar nahm die Qualität der Geschäftsbereiche und deren Produkte in den Jahren von 1984 bis 1995 nicht weiter ab, aber sie verbesserte sich auch nicht signifikant genug, um den Kunden einen Mehrwert gegenüber den Produkten der Grossverteiler zu bieten. Erschwerend kam hinzu, dass die Bäckereien, die die Trends erkannten damit begannen frühere Alleinstellungsmerkmale des Gschwend (wie den Verkauf von Kaffee) zu übernehmen und so mit dem Gschwend gleichzogen oder dieses sogar überholten. Dieser Effekt wurde durch eine zweite Strategie der Bäckereibetriebe „sich auf ein eingeschränktes Produktsortiment zu konzentrierten und dieses zu optimierten“ verstärkt. Während also die durchschnittliche Qualität von Qualitätsbackwaren stieg, stagnierte diese beim Café Gschwend und aufgrund fehlender Investitionen veralteten das Mobiliar, die Einrichtung und die Maschinen. Das Café befand sich in keiner Krise, es genoss nach wie vor einen guten Ruf und schrieb schwarze Zahlen, aber es hatte mittlerweile vieles von seinem ehemaligen Glanz verloren.[24] Ein Weiterführen des Gschwend ohne grössere Investitionen erschien zu diesem Zeitpunkt nicht sinnvoll. Ein weiteres Indiz dafür, ist der dringende Wunsch von Herrn Schmidt, dass stressige Bäckereigeschäft mit den langen Arbeitszeiten in der Nacht hinter sich zu lassen. Stattdessen wollte er sich zum Auslaufen des Pachtvertrages aus Altersgründen (er war zu diesem Zeitpunkt 60 Jahre alt) nur noch auf sein Café Waldgut konzentrieren. Der Mehraufwand durch das Führens der Café Gschwend und der inbegriffene Zusatzverdienst erschien ihm nicht mehr erstrebenswert. Das veranlasste ihn 1994 schliesslich dazu, dass Gschwend und den Verkaufsstandort in Rotmonten für einen günstigen Preis an Guido Schildknecht und die Eheleute Signer zu veräussern.

Einordnung in die Wertkurve - die ersten beiden Epochen des Café Gschwend

Ein Vergleich, der zwei zuvor analysierten Zeitintervalle (anhand der 4 Schlüsselfaktoren) veranschaulicht gut, wie stark der empfundene Wert des Café Gschwend für seine Kunden über die Zeit hinweg abgenommen hat (Abbildung 2). Dabei wird die Entwicklung der Bäckerei

Schwyter als Vergleichsbasis genommen, um den relativ wahrgenommenen Wert durch die Produkte des Gschwends richtig einordnen zu können.

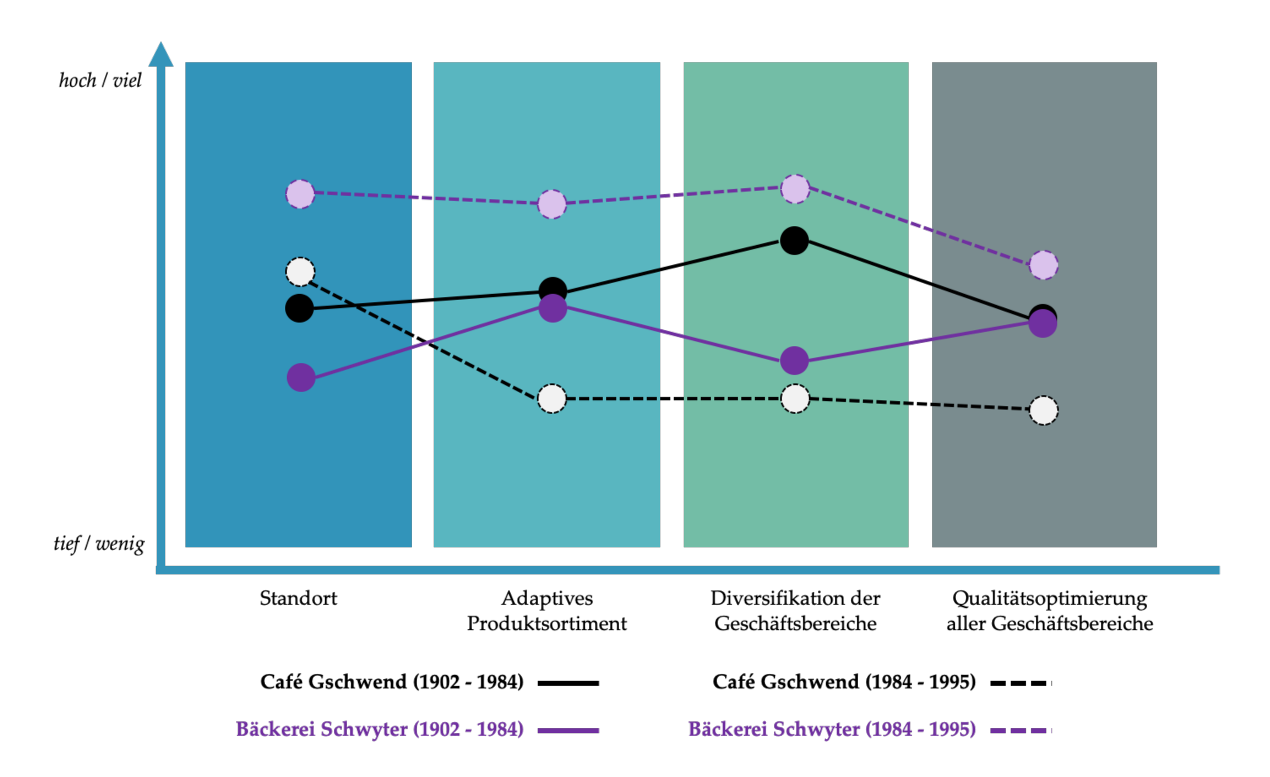


Abbildung 2: Wertkurve Gschwend und Schwyter (1902 – 1995)

Der vorliegende Vergleich beruht auf den Aussagen aus mehreren Interviews mit aktiven und ehemaligen Bäckern aus St. Gallen. Diese liefern keine harten Zahlen, aber zumindest einen ersten Eindruck der damaligen Situation.

Nur ein Jahr nach Gründung des Café Gschwend wurde die Bäckerei Schwyter im Jahre 1903 als reine Bäckerei gegründet und produzierte zu diesem Zeitpunkt hauptsächlich Brot und Kleingebäck. Nur kurze Zeit nach ihrer Gründung, zog sie von einer Nebenstrasse aus direkt in die Neugasse, einer der Ladenstrassen im Sankt Galler Stadtzentrum. 1945 erwarb die Bäckerei Schwyter im Zuge eines Ladenumbau ihren ersten Elektrobackofen. 10 Jahre später findet, durch die Zusammenlegung der Bäckerei mit dem bereits 1948 für diesen Zweck gekaufte Nachbarhaus, eine Erweiterung der Verkaufsfläche statt. 1973 übernahm Matthias Schwyter das Unternehmen von seinem Vater, nachdem er in diesem bereits über acht Jahre hinweg Erfahrungen sammeln konnte. 1985 tätigte die Bäckerei daraufhin den nächsten grossen Schritt. Sie eröffnete ihre erste Filiale in der Marktrondelle in St. Gallen. Ursprünglich war diese zum Verkauf von Früchten gedacht, als man für diesen Zweck jedoch keine Interessenten fand, wurde sie der Bäckerei Schwyter angeboten, welche dieses Angebot auch wahrnahm. Im selben Zuge weitete die Bäckerei auch ihr Sortiment aus und bot erstmals Sandwiches an. Dieses Sandwichsortiment wurde von der Bäckerei nach und nach ausgeweitet. Auf das Umfeld reagierend und die Nähe zum St. Galler Wochenmarkt nutzend, wurden die Brötchen zunehmend mit frischen Marktartikeln belegt. Aufgrund der positiven Reaktionen erweiterte

die Bäckerei ihr gesamtes Produktportfolio um diesen Bereich. 1988 gründet Schwyter in der ehemaligen Arztpraxis im Hinterhaus des Blumenmarktes eine neue Feinbäckerei, welche mit modernen Kühlanlagen und einem Stikken-Ofen ausgestattet wird. Nur ein Jahr später wurde das Hauptgeschäft in der Neugasse umgebaut und um eine Snack-Theke erweitert. 1991 und 1995 erweitert die Bäckerei ihre Angebotsdichte noch einmal um zwei weitere Filialen.[25]

Der Vergleich mit der Bäckerei Schwyter zeigt die Wichtigkeit des relativen Vergleichs sehr deutlich. Während sich Café Gschwend in den ersten 80 Jahren klar überlegen war, verlor es ab dem Jahre 1985 aufgrund der ausbleibenden Innovationen und Investitionen schnell an relativem Wert. Zwar wurde das Angebot im eigenen Vergleich nicht unbedingt schlechter, jedoch in einem relativen Vergleich verlor das Café eindeutig.

1995 – heute: Rückkehr aus der Versenkung

Der folgende Abschnitt des Kapitels behandelt die Entwicklung des Café Gschwend von 1996 bis heute und dessen Rückkehr an die Spitze in der St. Galler Bäckereibranche.

Als Herr Schildknecht und Herr Signer, damals beide 24 Jahre alt, das Café Gschwend im Jahre 1996 übernahmen, waren Infrastruktur, Maschinen und Mobiliar des Cafés stark veraltet. Das Café benötigte dringend Investitionen, um weiter wettbewerbsfähig zu bleiben. Dem Umstand der Zeit geschuldet, erhielten die beiden jungen Bäcker den dafür nötigen Kredit von der Bank. Heute befinden sich Betriebe wie Restaurants und Bäckereien in der Risikostufe 7, was die Wahrscheinlichkeiten des Erhalts eines Kredites bei vergleichbaren Ersparnissen der Kreditnehmer und der geringen Sicherheiten nahezu unmöglich macht. Man kann durchaus sagen, dass der erste Schritt zum Erhalt des Café Gschwends auf einem glücklichen Zufall basierte. Nach der Übernahme teilten die beiden neuen Inhaber die Führung des Café Gschwends auf. Herr Schildknecht übernahm die Leitung des Restaurants und kümmerte sich um die Finanzen, während Herr Signer sich um die Produktion und die dort angebundenen Bereiche kümmerte. Bereits im Jahre 1996 wurden neue Autos für den Transport von Backwaren gekauft. Diese wurden professionell gebrandet, um die Aufmerksamkeit innerhalb der Stadt St. Gallen stärker auf das Liefergeschäft des Café Gschwend zu lenken. Zudem waren die Autos, besonders in Rotmonten, nötig, um Schulen, Metzgereien und andere Betriebe beliefern zu können. Im Jahre 1998 erweiterte das Café Gschwend sein Produktportfolio um das Catering, welches gemeinsam mit dem Liefergeschäft seinen Anteil am steigenden Gesamtumsatz des Café Gschwends auf 20% ausweitete. Wichtig hierfür war auch die 1997 erfolgte neue Aufstellung der organisatorischen Einheiten des Café Gschwends. Um die Nachfrage an Lieferungen und Catering zu organisieren, einen Überblick über Bestellungen zu behalten und die übrigen Prozesse innerhalb des Cafés zu koordinieren, wurde der administrative Bereich des Café Gschwends weiter ausgebaut. In den folgenden Jahren wurden Sortimentskataloge erstellt und das Produktsortiment wurde im Takeaway Produkte und intern produzierte Süsswarenprodukte erweitert.[26] 2019 erweiterte das Café Gschwend seine Geschäftsfelder zudem um den Bereich der Eiscremeproduktion und dem Verkauf dieser.

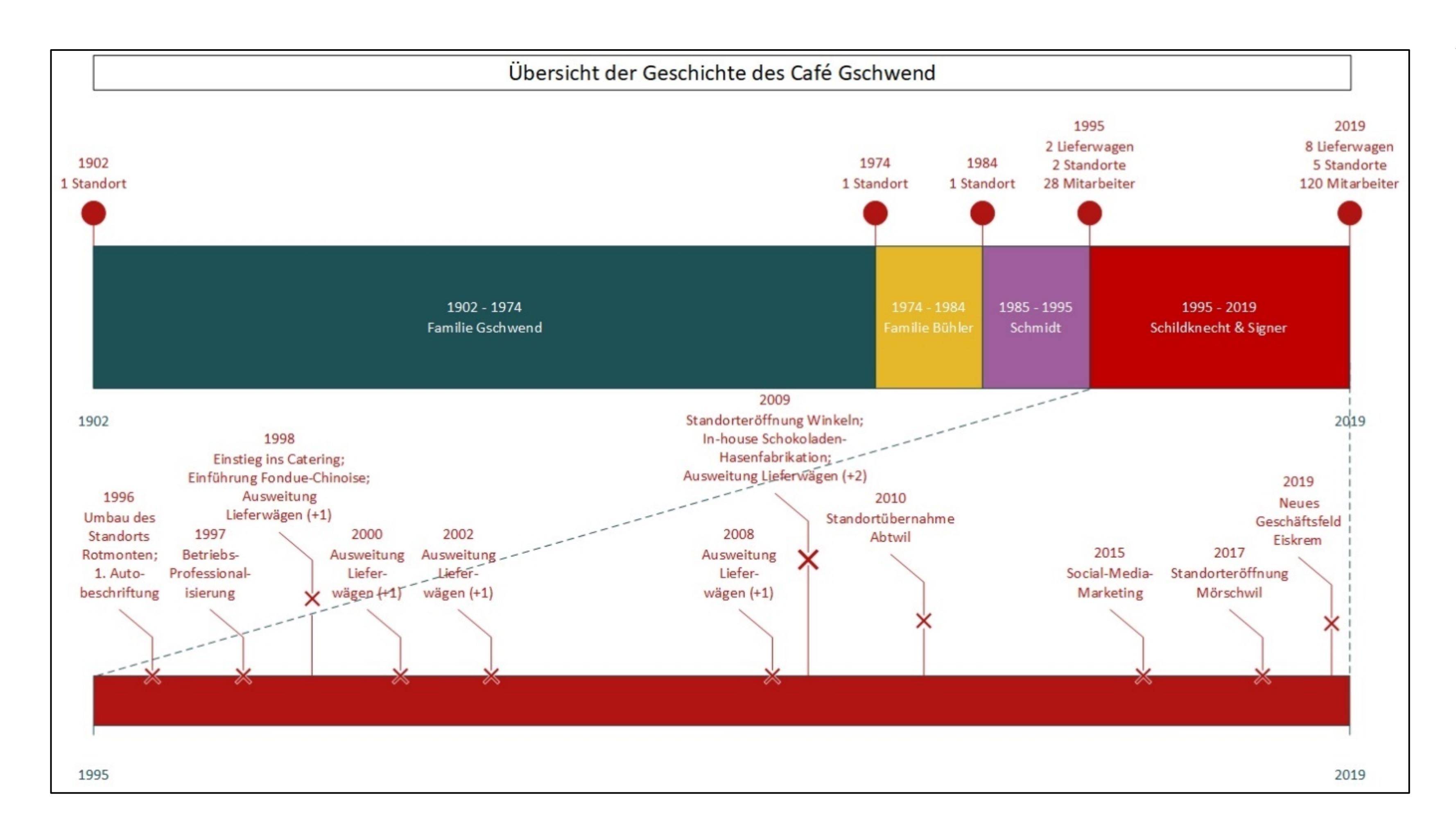


Abbildung 3: Die Geschichte des Café Gschwend

Neben diesen produktionsnahen Bereichen erweiterte das Café Gschwend zudem auch sein Filialnetz durch eine Standorteröffnung in Winkeln und Mörschwil und eine Standortübernahme in Abtwil. Wichtig für den Erfolg des Café Gschwend war ausserdem der stetige Fokus auf die Optimierung der Qualitätsbedingungen in den verschiedenen Geschäftsfeldern. Ohne diese Qualität hätte das Café Gschwend nicht gegen Mitbewerber oder die immer stärker werdenden Grossverteiler bestehen können.[27] Welche Entscheidungen das Café Gschwend traf, um zu altem Glanz zurückzufinden, vor welchem Hintergrund diese Entscheidungen getroffen wurden und welche Konsequenzen daraus folgten, wird im folgenden Abschnitt analysiert.

Die Reaktionen des Café Gschwend auf die Umweltveränderungen ab 1995

«Management als reflexive Gestaltungspraxis beschäftigt sich mit der Frage, wie eine Organisation im Verhältnis zu ihrer (…) Umwelt Wertschöpfung erbringt und wie diese durch unternehmerische Initiativen wirkungsvoll weiterentwickelt werden kann.»[28]

Geschäftsfeldexpansion und Qualitätsführerschaft als Antwort auf die Veränderungen der Marktstrukturen

Bewegten sich die St. Galler Bäcker während des 20. Jahrhunderts lange Zeit in einem stabilen Umfeld, kam es in den 90er zu grundlegenden Veränderungen der Marktstruktur.[29] Dabei müssen insbesondere die Marktteilnehmer ins Auge gefasst werden. So verkleinerten sich die Anzahl Bäckereien in St. Gallen kontinuierlich. Waren am Anfang des Jahrhunderts noch mehr als 50 und in 1960ern 46 Bäckereien in St. Gallen vertreten, sind es heute weniger als 20.[30] Das entspannte den direkten Wettbewerb zwischen den Mitbewerbern und ermöglichte es den Bäckereien, weitere Filialen zu eröffnen. Dabei handelte es sich zumeist um die Weiterführung von bereits existierenden Backstuben, deren ehemalige Besitzer in Ruhestand ging.[31] Abschliessend gilt es in diesem Zusammenhang zu erwähnen, dass die Übernahme der Backstube durch den Bäckermeister kein realistisches Szenario war, weil dieser nicht das notwen-

dige Kleingeld für einen Kredit besass.[32] Gleichzeitig verschärfte sich jedoch der Wettbewerb-mit dem Einstieg der Grossverteiler in den Frischbackwarenmarkt in den 1995.[33] Waren die Grossverteiler in den 80ern mit abgepackten oder gefrorenem Brot keine Konkurrenz für die Bäckereien gewesen, griffen sie nun die Bäckereien mit Frischbackware an, die bei grösseren Standorten vor Ort produziert und bei kleineren Standorte als Teiglinge aufgebacken wurde.[34] Erschwerend kam hinzu, dass fortan auch Tankstellen frisches Brot anboten und somit ein weiterer neuer Konkurrent in den Markt eintrat.[35] Durch ihre durchgehenden Öffnungszeiten, die Möglichkeit den Brot- mit dem Benzinnachschub zu kombinieren und eine hohe Anzahl von Parkplätzen, wurden die Tankstellen zum neuen Erzfeind der Bäckereien.[36]

Zudem traf es die St. Galler Bäcker empfindlich, dass vermehrt ausländische Grossunternehmen in den Schweizer Liefermarkt für Backware eindrangen.[37] Während ein St. Galler Bäcker sein Semmeli für 55 Rappen lieferte, taten es ausländische Grossunternehmen für 21 Rappen.[38] Letztere drückten entsprechend die Preise und eroberten Marktanteile.[39] Abschliessend verschärfte sich der Wettbewerb noch einmal durch den Eintritt von Aldi und Lidl 2005 bzw. 2009.[40] Erschwerend kommt hinzu, dass die Nachfrage nach Brot rückläufig ist, was das Marktvolumen kontinuierlich reduziert und den Wettbewerb erhöht.[41] Einzig stabile und teil-

Tankstellen(parkplätze) der wahre Konkurrent des Bäckers[38]

„Es klingt banal, jedoch sind Parkplätze unfassbar wichtig für uns. Wir liegen direkt an einer Durchfahrtstrasse. Sind hier keine Parkplätze vorhanden, so hält niemand an. Bedauerlicherweise mussten wir aufgrund von fehlenden Parkplätzen eine unserer Filialen schliessen. Ein Beispiel hierfür ist auch die zunehmende Konkurrenz durch Tankstellenbetriebe und deren Angebot an Backwaren. Die Parkplätze direkt an der Tankstelle und die Möglichkeit dort auch noch direkt Aufgaben wie Tanken zu übernehmen, machen Bäckereien das Leben doch schwerer. Und das, obwohl die Qualität von Tankstellengebäck deutlich unter jenem von Bäckereien liegt. Um es an einem Beispiel zu verdeutlichen: Ich stand morgens einmal vor der Backstube und sah eine Frau anfahren. Sie hielt und sah, dass die Parkmöglichkeit vor der Bäckerei in diesem Moment begrenzt war. Also fuhr Sie kurzerhand weiter zur Tankstelle und holte sich dort ihr Brötchen. Ein geradezu surreales Bild für mich, vergleicht man die Qualität des Tankstellengebäcks mit jenem einer Bäckerei."

weise tiefere Getreide- und Mehlpreise wirken sich positiv auf die Attraktivität der Backwarenbranche aus.[42]

Konfrontiert mit erschwerten Wettbewerb entschieden sich Guido Schildknecht und Wisi Signer, sich mit qualitativhochwertigen Produkten zu differenzieren und gleichzeitig neue Geschäftsfelder zu erschliessen, um weitere Standbeine aufzubauen und Ertragsverluste aus dem Backwarengeschäft zu kompensieren.[43]

Dabei muss erwähnt sein, dass den St. Galler Bäckern auch keine andere Wahl blieb, als auf eine Qualitätsführerschaft zu setzen.[44] So musste der Oberuzwiler Bäcker Lehmann nach nur einem halben Jahr seine Türe schliessen, nachdem er sein Brot unter Preis angeboten hatte.[45] Ein Mitbewerber bezeichnete dies als „eine Kurzschlussreaktion von Herrn Lehmann".[46] Da-

bei ist zu beachten, dass Backwaren von Grossverteilern nicht zwecks Profit angeboten werden, sondern nur um die Kundschaft in die Filialen zu bekommen und Cross-Selling-Verkäufe zu erreichen.[47] Da man sich nicht über den Preis differenzieren konnte, setzte das Café Gschwend fortan auf eine Qualitätsführerschaft. Dabei muss unterstrichen werden, dass das Café Gschwend auf ein breites, qualitativ hochwertiges Sortiment setzte und sich nicht auf die Produktion einzelner Produkte beschränkte, um eine Unvergleichbarkeit gegenüber der Konkurrenz zu erreichen.[48] Inwieweit die Backwaren des Café Gschwends denen der Konkurrenten effektiv qualitativ überlegen ist, muss durch die Marketing-Studenten der HSG erforscht werden und würde den Rahmen dieses Kapitels sprengen. An dieser Stelle kann der finanzielle Erfolg jedoch als Beleg für den Fortschritt bei der angestrebten Qualitätsführerschaft genannt werden. Eine mehr als Verdreifachung des Umsatzes und drei Übernahmen inkl. Modernisierungen innert 25 Jahren sowie der offenkundige Respekt von Mitbewerbern bestätigten die erfolgreiche Umsetzung der Qualitätsführerschaft.[49] Dabei ist zu erwähnen, dass der Erfolg auch durch entsprechende Massnahmen herbeigeführt worden ist. So wurden wie mit der Trennung der Confiserie- und Backwarenproduktion und der Einführung einer zweiten Backschicht Grundsteine für den heutigen Erfolg gelegt; die Qualität der Ware Schritt für Schritt verbessert.[50] Gleichzeitig profitierte das Café Gschwend davon, dass die Führungsstrukturen über 25 Jahre hinweg gleichblieben und nicht durch persönliche Schicksale oder die Veräusserung des Betriebs geschädigt wurden.[51]

Die zweite Reaktion des Café Gschwends auf den zugespitzten Wettbewerb war der Einstieg ins Catering. Dabei muss erwähnt sein, dass es keine bewusste Entscheidung war, in dieses Geschäftsfeld einzusteigen, sondern sich diese über die Zeit hinweg ergeben hat bzw. die Entscheidung auch Cateringdienstleistungen anzubieten aus dem reinen Liefergeschäft entstanden ist.[52] Es war also keine tatsächlich gewählte, d.h. intendierte Strategie, sondern eine Strategie die sich im Zeitverlauf aus Zufällen ergeben hat und ein Geschäftsfeld auf welches man erst im Nachhinein explizit gesetzt hat.[53] Vor diesem Hintergrund kann die These gezogen werden, dass man zunächst ein selektives Vorgehen gewählt hat, um Marktanteile zu gewinnen.[54] Auf Basis des Erfolgs hat man diese Strategie fallengelassen und sich später für ein selektives Wachstum entschieden, um Profite vergrössern zu können.[55] Diese Profite stellten sich dabei nicht von selbst ein, sondern wurden aktiv herbeigeführt. Als Schwachpunkt wurde beispielsweise identifiziert, dass man die Bestellungen nicht professionell handhabt und es hierfür zusätzliches Personal braucht, um zu verhindern, dass Bestellungen verloren gehen. Durch Anpassung der Ressourcenkonfiguration an die veränderten Umweltveränderungen, wurde der Erfolg herbeigeführt.[56] Heute kann das Geschäftsfeld als Melkkuh angesehen werden.[57] Man hat im Catering Business sich einen stabilen Marktanteil erarbeitet, der sich umsatztechnisch über die Jahre eingependelt hat.[58]

Bei der Entstehung und Entwicklung des Geschäftsfelds gilt es zu berücksichtigen, dass das Café Gschwend im Catering-Bereich kein First-Mover war und bereits andere Bäckereibetriebe in diesem Geschäftsfeld aktiv waren.[59] Doch war es auch nicht so, dass die Konkurrenten durch ihren früheren Markteintritt Barrieren aufbauen konnten - was ein Stück auch mit der Charakteristik des Marktes zu tun hatte -, die das Café Gschwend vom Eintritt in den Markt hätten hindern können.[60] Weder bestanden hohe Wechselkosten für den Kunden, noch bestanden knappe Ressourcen, die man gebraucht hätte, um in den Markt einsteigen zu können.[61]

Viel eher darf man das Café Gschwend – trotz seines späten Einstiegs – als Neo-First-Mover bezeichnen werden, da es von klassischen Vorteilen eines First-Movern profitierte: Es konnte eigene Standards durchsetzen und profitierte gleichzeitig von gemachten Erfahrungen, sodass spätere Anbieter Schwierigkeiten hatten, in den Markt einzudringen oder ihr Engagement auszuweiten.[62] Das Café Gschwend konnte somit Gewinne im Catering abschöpfen, weil anfänglich das Catering-Konzept der Bäckereien noch nicht professionalisiert war und man keine vollumfängliche Ressourcen brauchte, um in den Markt einzusteigen. Sandwiches auf Apéros anzubieten war entsprechend einfach. Ob man sich in dem Markt halten konnte, war abhängig davon ob man über komplementäre Aktivitäten verfügte wie Manpower oder eine Auftragsbearbeitung und diese überlegend handhabte.[63] Abschliessend gilt es zu bemerken, dass das Catering ein attraktives neues Standbein für die Bäcker war, weil man höhere Margen erzielen konnte und Personalkosten direkt vom Kunden und nicht durch die Bäckerei selbst getragen werden müssen.[64] Gleichzeitig war dieser Schritt notwendig vor dem Hintergrund des rückläufigen Kerngeschäfts.

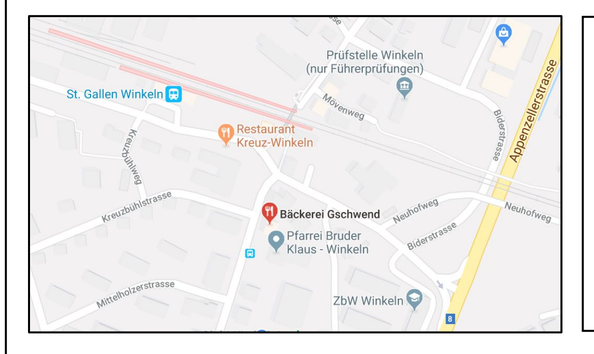
Standortexpansion als Antwort auf das Lädelisterben und die zunehmende Mobilität

„Eine normale Quartierbäckerei ist heutzutage nicht mehr zeitgemäss. Die drei Erfolgsfaktoren einer modernen Bäckerei sind: Lage, Lage und nochmals Lage. So trivial ist das.“[65]

Wenngleich St. Galler Bäckereien auch ein Liefergeschäft aufgebaut haben und standortunabhängig Profite erwirtschaften, ist der Standort nach wie vor ein zentrales Element im Geschäftmodell der Schweizer Bäcker und Connaisseure.[66] Es wirkt sich entsprechend positiv auf den Gewinn aus, wenn man sich in einer hochfrequentierten Fussgängerzone oder an einer Hauptverkehrsachse befindet.[67] Ist das Ladenlokal jedoch erst einmal gepachtet, so kann eine Bäckerei nur hoffen, dass sich günstige Gegebenheiten nicht verändern. Letzteres hat sich jedoch in der St. Galler Altstadt ereignet und zur Abnahme der Kundschaft an der Goliathstrasse geführt.[68] Drei Ursachen sind die Wurzeln dieses Übels. Erstens, bereitet auch das „Lädelisterben“ den Bäckern in der St. Galler Altstadt Kopfzerbrechen.[69] Können mehrere Besorgungen in nächster Nähe gemacht werden, so entscheidet sich ein Konsument eher dazu, sein Brot auf dem Fussweg zu kaufen anstatt hierfür den Weg zur Shopping Arena anzutreten.[70] Anbieter anderer Produkte und Dienstleistungen bilden somit das Ökosystems eines Bäckers.[71] Brechen letztere Anbieter - beispielsweise durch zu hohe Mieten oder Onlinehandel - weg, reduziert sich der Nutzen des Gesamteinkaufs und die Bereitschaft, den Weg zur Bäckerei anzutreten, sinkt.[72] Zweitens, hat sich die Verschärfung der prekären Parkplatzsituation in St. Gallen negativ auf die Kundschaft ausgewirkt.[73] Je weniger Parkplätze vorhanden sind, desto weniger komfortabel werden Grosseinkäufe in der St. Galler Altstadt, wodurch sich die Kundschaft reduziert. Drittens, hat die Verbesserung der individuellen Mobilität durch PKW und Öffentlichen Verkehr zur Konsequenz, dass nicht mehr das Stadt- oder Quartierzentrum für Einkäufe aufgesucht werden muss, sondern auch ausserhalb liegende Einkaufsmöglichkeiten mögliche Besorgungsquellen darstellen und somit den Innenstadtkonsum reduzieren.[74]

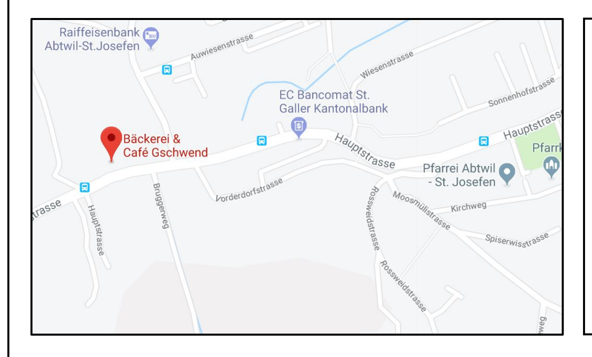
Entsprechend naheliegend erscheint die Standortexpansion des Café Gschwend vor dem Hintergrund, dass man so die abgewanderte Kundschaft kompensieren kann. Es wäre jedoch eine verkürzte Sichtweise, wenn man davon ausgehen würde, dass dies der einzige Grund für die Expansion gewesen wäre. Viel eher ist es so, dass weitere Gründe für diese Expansion sprechen. Dies ist allen voran die Kostenstruktur und die Möglichkeit, die Qualität der Ware zu verbessern.

Exkurs: Standortexpansion vor dem Hintergrund von Pendlern und Durchfahrtskunden



Standort Winkeln:

Der Standort Winkeln befindet sich in der Nähe des Bahnhofs und einer Schnellstrasse. Er profitiert somit von Pendlern sowie Durchfahrtskunden.



Standort Abtwil:

Der Standort Abtwil befindet sich an der Hauptstrasse und in der Nähe des Dorfkerns, wodurch von Durchfahrtskunden profitiert wird.



Standort Mörschwil:

Der Standort Mörschwil befindet sich in leicht nachteiliger Position. Der Standort ist zwar an der Hauptstrasse, doch liegt der Konkurrent Füger (Restaurant Ochsen) näher am Dorfzentrum.

Abbildung 4: Exkurs: Standortexpansion vor dem Hintergrund von Pendlern und Durchfahrtskunden[77]

Die Kostenstruktur eines Schweizer Bäckers mit hohen Personalkosten und konstanten Brot- und Backwarenpreisen führt dazu, dass nur über eine Mindestgrösse eine klassische Bäckerei rentabel produzieren kann, es sei denn man bietet nur ein spezifisches Produkt an, dass sonst bei keinem anderen Konkurrenten in dieser Qualität zu finden ist und für einen entsprechend hohen Preis über die Ladentheke geht; andere Must-Have-Produkte werden hinzugekauft.[75] Da das Café Gschwend jedoch wie eingangs vorgestellt ein Allrounder ist und ein breites Produktsortiment aufweist, braucht es gewisse Ausbringungsmenge, um Fix- und Investitionskosten in adäquaten Masse auf die einzelnen Produkte zu verteilen.[76] Ein weiterer Grund für

die Standort- und damit verbundene Umsatzexpansion ist, dass Fixkosten wie Marketingmassnahmen auf mehr Produkte verteilt werden können und gleichzeitig eine effizientere Produktion durch die Ausbringung grösserer Mengen möglich ist.[77]

Neben der Verbesserung der Kostenstruktur hatte die Expansion auch den Hintergrund der Verbesserung der Operations. Zwar können aufgrund der Tatsache, dass man mehrere Standorte hat, die Produkte nicht gleich schnell, gleich zuverlässig und gleich flexibel angeboten werden, jedoch hatte das Café Gschwend durch die Expansion die Möglichkeit, die Qualität zu steigern durch die Auslagerung der Confiserie von der Goliathstrasse in die Filiale nach Winkeln.[78] Dabei hat das Café Gschwend sich einen Wettbewerbsvorteil durch gutes Operationsmanagement aufgebaut, indem es gemerkt hat, dass eine Standortexpansion nur bis zu einem gewissen Grad sinnvoll ist. Beim Konkurrenten Schwyter hat man diesbezüglich die Expansion zu weit getrieben.[79] Nebst einer schlechteren Qualität, leidet auch die Zuverlässigkeit, die Flexibilität und die Geschwindigkeit der Operations darunter.[80] Diese vier Aspekte haben sich unter der Expansion verschlechtert, sodass auch der angestrebte Umsatz zur Steigerung der Kosteneffizienz ausgeblieben ist.[81]

Produktinnovation als Antwort auf das Konsumveränderung

Als letzte einflussreiche Umweltveränderung ist das veränderte Konsumverhalten des Schweizer Bürgers zu nennen. Verspeisten Herr und Frau Schweizer 1945 250g Brot täglich sind es heute noch 60/70g.[82] Dabei ist der Brotkonsum in den letzten kontinuierlich gesunken und hat sich alleine in der Periode von 2006 bis 2016 um 23,5% reduziert.[83] Dies ist umso besorgniserregender, dass der Umsatzrückgang nicht durch einen höheren Brotpreis hätte ausgeglichen werden konnte, da sich letzterer seit 1995 konstant geblieben ist.[84] Vor diesem Hintergrund ist es aus Sicht des Ost-Schweizer Bäckers umso beruhigender, dass sich das Sandwich als 4. Kraft hat sich das Sandwich bei den Bäckern neben Gipfeli, Bürli und Zopf etabliert hat; gerade auch weil die Gewinnmarge beim ersten Produkt entsprechend höher ist.[85] Gewisse Bäcker sehen aufgrund ihrer erhöhten Bedeutung die Sandwich bereits als eigenes Geschäftsfeld.[86]

Auch das Café Gschwend hat die Sandwiches in seinem Produktportfolio etabliert und von das Sortiment von 7 auf 14 Sandwiche Sorten aufgestockt.[87] Was das Café Gschwend ist dabei besonders macht, ist, dass sich das Take-Away-Sortiment nicht nur auf die Sandwiches beschränkt, sondern auch Salate, Birchermüesli, Joghurt und Smoothies erhältlich sind.[88] Dabei kam dem Unternehmen sein organisationales Erbe als Hybrid aus Bäckerei, Konditorei und Restaurant zu gute. Während Konkurrenten sich auf Hefeprodukte beschränken, nutzt das Café Gschwend seine Vielseitigkeit aus und bietet auch Take-Away-Produkte an, bei denen dem Brot nicht die Hauptrolle zukommt.[89] Entsprechend hat das Café Gschwend es geschafft, seine Ressourcenkonfiguration optimal an die Marktbedingungen anzupassen.[90] Dabei muss erwähnt sein, dass nicht jede Produktinnovation ein voller Erfolg war und es auch Rückschläge gab.[91] Jedoch wurde der Mut auch unorthodoxe Methode auf den Markt zu bringen belohnt. Ein gutes Beispiel hierfür ist das Fondue-Chinoise, das für die Stammkundschaft mittlerweile ein jährliches Highlight darstellt.[92]

Das Café Gschwend im Vergleich

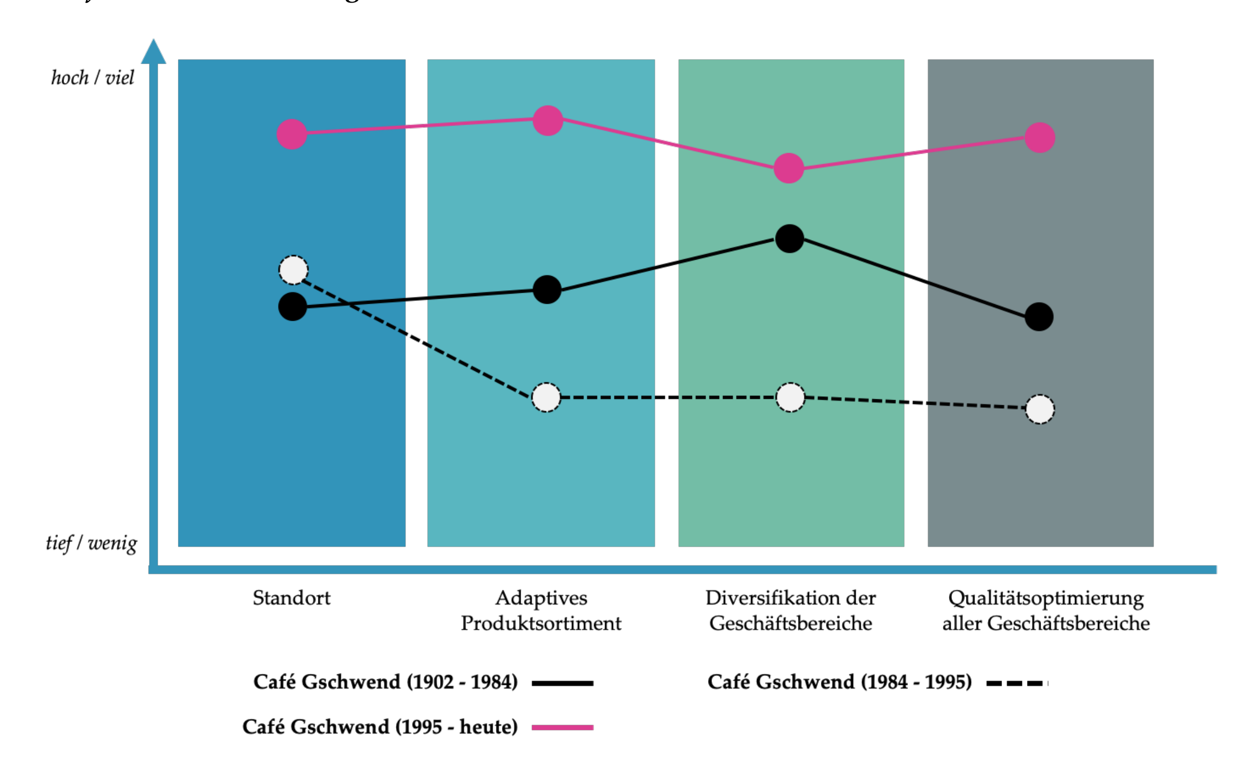


Abbildung 5: Wertkurve des Café Gschwend (1902 – heute)

Der historische Vergleich des Café Gschwend mit sich selbst und seinen Mitbewerbern in den Jahren 1902-1984, 1985-1995 und 1995 bis heute verdeutlicht das strategische Geschick des aktuellen Führungsteams. Die in dieser Zeit getroffenen strategischen Entscheidungen lassen sich den Schlüsselfaktoren aus Wertkurve zuordnen. Der Erwerb neuer Produktionsstandorte in Verbindung mit der Erweiterung des Filialnetzes wirkt sich positiv auf das Standortkriterium. Mit einer Offensive im Take-Away-Bereich konnte die Attraktivität des Produktsortiments gesteigert werden. Der Einstieg in das Catering und Liefergeschäft ermöglichte das in der Bäckereibranche oft notwendige zweite Standbein und eine Optimierung der operativen Prozesse die Qualität der angebotenen Produkte und Dienstleistungen weiter zu steigern. In Folge der strategischen Entscheidungen nimmt das Café Gschwend aktuell die für es bisher vorteilhafteste Position im Sankt Galler Markt ein (siehe Abbildung 5). Das langjährige Bestehen kann somit vor den sich veränderten Umweltbedingungen der letzten 24 Jahre und der unvorteilhaften Ausgangssituation von 1995 als unternehmerischer Erfolg gewertet werden.

Die gute Positionierung im Markt ist sowohl das Resultat der Anstrengungen, die das Gschwend unternommen hat, als auch durch die Entwicklung der anderen Marktteilnehmer zustande. Während sich das Café Gschwend bei allen vier Schlüsselfaktoren nach und nach verbessern konnte, ist dies nur einem Teil seiner lokalen Konkurrenz gelungen.[93] Die Spezialitätenbäckerei Weder konnte nur ansatzweise ihr Filialnetz erweitern und die Bäckerei Schwyter hat momentan mit einem Rückgang der Produktqualität zu kämpfen. Bei der Genussbäckerei Lichtensteiger gab es zwischenzeitlich Schwierigkeiten mit ihrem Produktsortiment, die zu Umsatzeinbussen geführt haben. Gleiches gilt für die ehemalige Bäckerei Vogel, diese war im Cateringbereich tätig, aber nach dem Einstieg der tiefpreisigen Grossverteiler und durch die höhere Qualität der Mitbewerber ist sie aus diesem Markt gedrängt worden.[94]

Im direkten Vergleich mit seinen Mitbewerbern hat es das Café Gschwend punktuell geschafft besser zu agieren, aber das bedeutet nicht, dass es sich dadurch eine deutliche Vormachtstellung erarbeiten konnte. Neben dem Gschwend haben auch andere Unternehmen aus der Sankt Galler Bäckereibranche, in Bezug auf die verschiedenen Schlüsselfaktoren, strategisch sinnvolle Entscheidungen getroffen. Das wird vor allem durch den Vergleich weiterer Kennzahlen, wie Anzahl der Filialen, Mitarbeiter und Lieferfahrzeuge deutlich. Diese belegen gut, dass auch andere Anbieter das notwendige Investitionskapital erwirtschaften und investieren konnten.[95] Darüber hinaus gilt es zu betonen, dass sich der wahrgenommene Wert eines Unternehmens aus der Summe der verschiedenen Werte für jeden einzelnen Schlüsselfaktor ergibt. Das bedeutet, dass auch eine Strategie gewählt werden kann, die einen Bereich zu Gunsten eines anderen zu vernachlässigen, sofern Mindeststandards bei den jeweiligen Schlüsselfaktoren eingehalten werden.

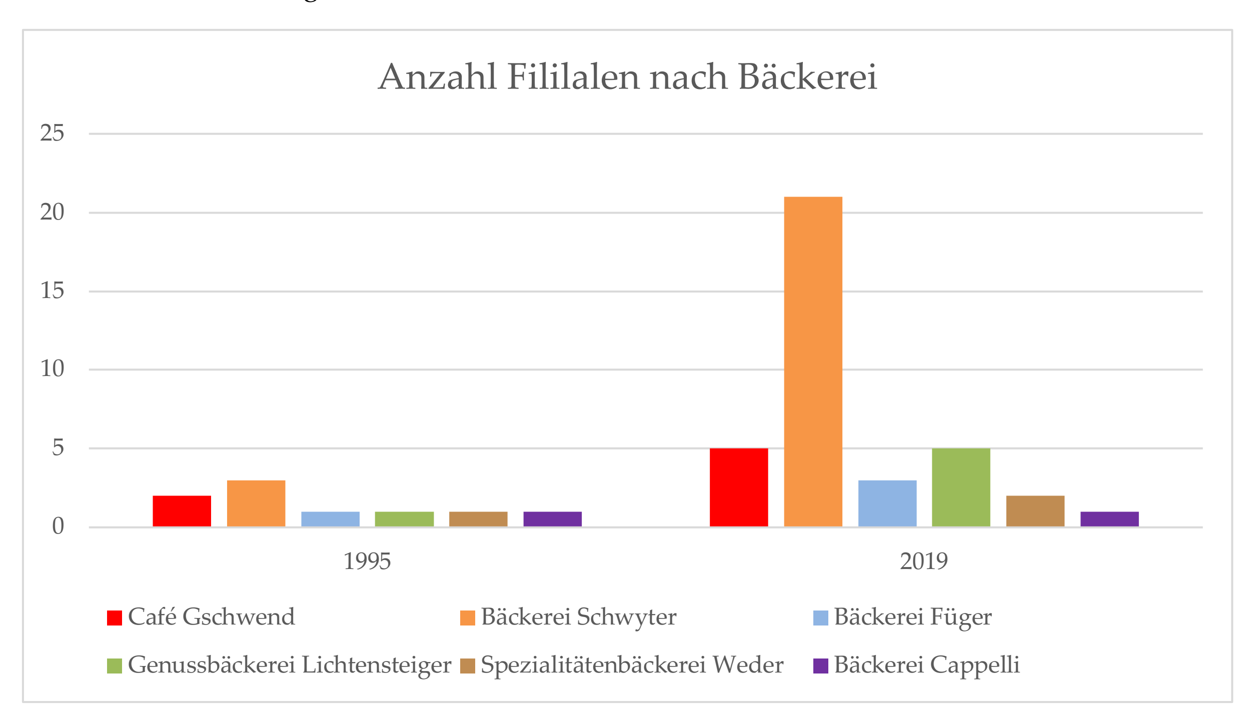


Abbildung 6: Anzahl der Filialen nach Bäckerei[101]

Abschliessend gilt es zu konstatieren, dass nebst den richtigen strategischen Entscheidungen auch Glück, d.h. nicht planbare Konstellationen die Rehabilitation des Café Gschwends begünstigten. So war der Erhalt des nötigen Kredits um das Café zu modernisieren den Umständen dieser Zeit geschuldet. Zur heutigen Zeit wäre der Erhalt mehr als unwahrscheinlich anzusehen. Auch die vergünstigte Übernahme der Einrichtung und Maschinen durch die jungen Bäckermeister entspricht eher einem, den Umständen zu dankendem Zufall als einem strategisch geplanten Schritt.[96] Aber auch aus Unternehmenssicht sind gewisse äussere Umstände für das Überleben massgeblich mitentscheidend. So entging das Café Gschwend beispielsweise einem der heutzutage häufigsten Todesurteile für Bäckereien: der Nachfolgeproblematik.[97] Denn auch wenn das Café Gschwend mehrfach die Leitung wechselte, so kam es doch nie zu der ernsthaften Gefahr aufgrund fehlender Nachfolgeoptionen den Betrieb aufgeben zu müssen.

Endnoten

[1] Zitat von Matthias Schwyter, Interview, 28. März 2019 (Alle Interviewpartner und deren Rolle werden am Ende des Kapitels aufgelistet.)
[2] vgl. Regionaljournal Ostschweiz, 11. Juli 2017
[3] Guido Schildknecht, Interview, 14. März 2019; Wisi Signer, Interview, 15. Mai 2019
[4] Erwin Vogel, Interview, 28. März 2019; Statista (2018)
[5] Guido Schildknecht, Interview, 14. März 2019; Wisi Signer, Interview, 15. Mai 2019; [5] Erwin Vogel, Interview, 28. März 2019
[6] Guido Schildknecht, Interview, 14. März 2019
[7] Guido Schildknecht, Interview, 14. März 2019; Wisi Signer, Interview, 15. Mai 2019
[8] www.café-gschwend.ch; www.schwyter.com; www.beckweder.ch; www.genussbäckerei.ch; www.dorfbeck.ch; https://de-de.facebook.com/lapanetteriacappelli/; https://www.facebook.com/pages/B%C3%A4ckerei-H-D%C3%B6rig/118585594865266; www.fueger-handmade.ch/; http://www.beckbeck.ch/baeckerei.htm
[9] Robert & Philip Weder, Interview, 2. April 2019
[10] Arne Vorderwülbecke, Inger Korflür und Ralf Löckener, Branchenanalyse Brot- und Backwarenindustrie, März 2018
[11] Matthias Schwyter, Interview, 28. März 2019
[12] Vgl. Ermes Gallarotti, Neue Zürcher Zeitung, 2014; Schweiz Aktuell 28. August 2018; Jan Sellner, Stuttgarter Nachrichten, 25. Oktober 2018
[13] vgl. SBC, 2018, S. 6; vgl. Wisi Signer, Interview 13. Mai 2019; vgl. Guido Schildknecht, Interview; 14. Mai 2019; vgl. Matthias Schwyter, Interview 28. März 2019; vgl. Robert & Philip Weder, Interview, 18. Mai 2019; vgl. Erwin Vogel, Interview 28. März 2019
[14] Erwin Vogel, Interview, 28. März 2019
[15] Guido Schildknecht, Interview, 14. März 2019
[16] Martha Bernet-Huber, Interview, 18. Mai 2019
[17] Robert & Philip Weder, Interview, 01. April 2019
[18] Martha Bernet-Huber, Interview, 18. Mai 2019
[19] Wisi Signer, Interview, 13. Mai 2019
[20] vgl. Regionaljournal Ostschweiz, 11. Juli 2017
[21] Wisi Signer, Interview, 13. Mai 2019
[22] Erwin Vogel, Interview, 28. März 2019
[23] Wisi Signer, Interview, 13. Mai 2019
[24] Wisi Signer, Interview, 13. Mai 2019
[25] Matthias Schwyter, Interview, 2. April 2019; www.schwyter.com/geschichte
[26] Wisi Signer, Interview, 13. Mai 2019
[27] Guido Schildknecht, Interview, 14. Mai 2019; Wisi Signer, Interview, 13. Mai 2019
[28] S. 192, Rüegg-Stürm & Grand, 2015
[29] Erwin Vogel, Interview, 28. März 2019
[30] Cappellari, M., St. Galler Tagblatt, 28. August 2018; Matthias Schwyter, Interview, 28. März 2019; Erwin Vogel, Interview, 28. März 2019
[31] Matthias Schwyter, Interview, 28. März 2019
[32] Fabian Füger, Interview, 25. März 2019
[33] Patrick Hanselmann, E-Mail, 16.05.2019; Erwin Vogel, Interview, 28. März 2019; anonym, Interview, 17.05.2019
[34] Patrick Hanselmann, E-Mail, 16.05.2019; www.jowa.ch/unternehmen/geschichte/
[35] Patrick Hanselmann, E-Mail, 16.05.2019
[36] Robert & Philip Weder, Interview, 2. April 2019; Erwin Vogel, Interview, 28. März 2019
[37] Erwin Vogel, Interview, 28. März 2019

[38] Erwin Vogel, Interview, 28. März 2019
[39] Erwin Vogel, Interview, 28. März 2019
[40] Bachmann, D., Basler Zeitung, 17, März 2009; o. A., Aargauer Zeitung, 24. Juni 2005
[41] Statista, 2018
[42] Bundesamt für Statistik, 2018, S. 27
[43] Guido Schildknecht, Interview, 14. März 2019; Wisi Signer, Interview, 15. Mai 2019; vgl. Porter, 1980, S. 35ff.
[44] vgl. Porter, 1980, S. 35ff.
[45] Naef, T., St. Galler Tagblatt, 27. August 2015
[46] Zitat von Fabian Füger, Interview, 25. März 2019
[47] Fabian Füger, Interview, 25. März 2019
[48] Guido Schildknecht, Interview, 14. März 2019; vgl. Porter, 1980, S. 35ff.
[49] Fabian Füger, Interview, 25. März 2019; Guido Schildknecht, Interview, 14. März 2019; Matthias Schwyter, Interview, 28. März 2019; Wisi Signer, Interview, 15. Mai 2019
[50] Guido Schildknecht, Interview, 14. März 2019; Wisi Signer, Interview, 15. Mai 2019
[51] Matthias Schwyter, Interview, 28. März 2019
[52] Guido Schildknecht, Interview, 14. März 2019
[53] vgl. Mintzberg & Waters, 1985, S. 257ff.
[54] vgl. Müller-Stewens & Lechner, 2016, S. 284
[55] vgl. Müller-Stewens & Lechner, 2016, S. 284
[56] vgl. Erwin Vogel, Interview, 28. März 2019; vgl. Teece, Pisano & Shuen, 1997
[57] vgl. Hedley, 1977, S. 10
[58] Guido Schildknecht, Interview, 14. März 2019; vgl. Hedley, 1977, S. 10
[59] Guido Schildknecht, Interview, 14. März 2019; Matthias Schwyter, Interview, 28. März 2019; Erwin Vogel, Interview, 28. März 2019
[60] vgl. Tomczak, Kuss & Reinecke, 2014, S. 104
[61] vgl. Tomczak, Kuss & Reinecke, 2014, S. 104
[62] vgl. Carpenter & Nakamoto, 1989, S. 286
[63] vgl. Hayes & Wheelwright, 1984; Teece, 1988
[64] Fabian Füger, Interview, 25. März 2019
[65] Zitat von Urs Lichtensteiger, Interview, 29. März 2019
[66] Urs Lichtensteiger, Interview, 29. März 2019; Erwin Vogel, Interview, 28. März 2019
[67] Urs Lichtensteiger, Interview, 29. März 2019
[68] vgl. Cappellari, M., St. Galler Tagblatt, 28. August 2019
[69] Cappellari, M., St. Galler Tagblatt, 28. August 2019
[70] Fabian Füger, Interview, 25. März 2019
[71] Fabian Füger, Interview, 25. März 2019
[72] Matthias Schwyter, Interview, 28. März 2019
[73] Calouri, J., Die Ostschweiz, 25. Juli 2018; Cappellari, M., St. Galler Tagblatt, 28. August 2019
[74] Fabian Füger, Interview, 25. März 2019
[75] Fabian Füger, Interview, 25. März 2019
[76] vgl. Tomczak, Kuss & Reinecke, 2014, S. 38-39
[77] vgl. Tomczak, Kuss & Reinecke, 2014, S. 38-39
[78] Guido Schildknecht, Interview, 14. März 2019
[79] Matthias Schwyter, Interview, 28. März 2019
[80] Matthias Schwyter, Interview, 28. März 2019
[81] Matthias Schwyter, Interview, 28. März 2019
[82] Matthias Schwyter, Interview, 28. März 2019
[83] Statista, 2018
[84] Bundesamt für Statistik, 2018, S. 27

[85] https://schweizerbrot.ch/blog/5-fakten-ueber-brotesser-in-der-schweiz/; Fabian Füger, Interview, 25. März 2019
[86] Fabian Füger, Interview, 25. März 2019
[87] Guido Schildknecht, Interview, 14. März 2019
[88] Guido Schildknecht, Interview, 14. März 2019; vgl. Matthias Schwyter, Interview, 28. März 2019
[89] vgl. Fabian Füger, Interview, 25. März 2019; vgl. Matthias Schwyter, Interview, 28. März 2019
[90] vgl. Teece, Pisano & Shuen, 1997
[91] Guido Schildknecht, Interview, 14. März 2019; Gazde, St. Galler Tagblatt, 14. Dezember 2013
[92] Eggmann, St. Galler Tagblatt, 8. Oktober 2016; Guido Schildknecht, Interview, 14. März 2019
[93] vgl. Urs Lichtensteiger, Interview, 29. März 2019; vgl. Matthias Schwyter, Interview, 28. März 2019 vgl. Erwin Vogel, Interview, 28. März 2019; vgl. Robert & Philip Weder, Interview, 01. April 2019
[94] Urs Lichtensteiger, Interview, 29. März 2019; Matthias Schwyter, Interview, 28. März 2019 Erwin Vogel, Interview, 28. März 2019; Robert & Philip Weder, Interview, 01. April 2019
[95] www.café-gschwend.ch; www.schwyter.com; www.beckweder.ch; www.genussbäckerei.ch;; https://de-de.facebook.com/lapanetteriacappelli/; www.fueger-handmade.ch/
[96] Guido Schildknrecht, Interview, 14. März 2019; Wisi Signer, Interview, 13. Mai 2019
[97] vgl. Regionaljournal Ostschweiz, 11. Juli 2017

Literaturverzeichnis

Bachmann, D. (2009, 17. März). Lidl startet seine Schweizer-Charme-Offensive. Der deutsche Discounter eröffnet in dieser Woche seine ersten 13 Läden. *Basler Zeitung.* Abgerufen von FACTIVA

Bundesamt für Statistik. (2018). *Landwirtschaft und Ernährung. Taschenstatistik 2017.* Abgerufen von https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/aktuell/neue-veroeffentlichungen.gnpdetail.2017-0186.html

Calouri, M. (2018, 25. Juli). Lädelisterben: Ein St. Galler Phänomen?. *Die Ostschweiz.* Abgerufen von https://www.dieostschweiz.ch/artikel/laedelisterben-ein-stgaller-phaenomen-GvwxR1E

Cappelari, M. (2018, 28. August). St. Galler Innenstadt: Leere Lokale füllen sich wieder. *St. Galler Tagblatt.* Abgerufen von https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/stgallen/st-galler-innenstadt-leere-lokale-in-der-neugasse-fuellen-sich-wieder-ld.1048276?reduced=true

Carpenter, C. S. & Nakamoto, K. (1989). Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage. *Journal of Marketing Researc*h, 26(3), 285–298. Abgerufen von https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224378902600303#articleCitationDownloadContainer

Gallaotti, E. (2014, 23. Oktober). Traditionelle Bäckereien sterben aus. *Neue Zürcher Zeitung*. Abgerufen von https://www.nzz.ch/wirtschaft/traditionelle-baeckereien-sterben-aus-1.18409250

Gadze, D. (2013, 14. Dezember). Einmal im Bürli, einmal mit Senf. *St. Galler Tagblatt.* Abgerufen von https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/stgallen-gossau-rorschach/einmal-im-buerli-einmal-mit-senf-ld.301002

Hayes, R. H. & Wheelwright, S. C. (1984). *Restoring our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*. New York, John Wiley & Sons.

Hedley, B. (1977). Strategy and the "business portfolio". *Long Range Planning, 10*(1), 9-15. Abgerufen von https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0024630177900425

Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal, 6*(3), 257-272. Abgerufen von https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250060306

Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2016). *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen.* Stuttgart: Schäfer-Poeschel.

o.A. (2005, 24. Juni). Eine echte "Aldi-native"?. *Aargauer Zeitung.* Abgerufen von FACTIVA

Naef, T. (2015, 27. August). «Unternehmerischer Blödsinn». *St. Galler Tagblatt.* Abgerufen von https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/unternehmerischer-bloedsinn-ld.365208?reduced=true

Porter, M. (1980). Generic Competitive Strategies. In (Hrsg.), *Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries & Competitors* (S. 34-46). New York: Free Press.

Redaktion Regionaljournal Ostschweiz (2014, 11. Juli). Bäckerei-Sterben in der Ostschweiz. Schweizer Radio und Fernsehen. Abgerufen von https://www.srf.ch/news/regional/ostschweiz/baeckerei-sterben-in-der-ostschweiz

Rusch, M., Berner, S. (2018, 28. August). Bäckerei-Sterben wegen Aufback-Broten. Schweizer Radio und Fernsehen, Schweiz Aktuelle. Abgerufen von https://www.srf.ch/play/tv/schweiz-aktuell/video/baeckerei-sterben-wegen-aufback-broten?id=dc89ffe2-6ec5-4b00-90af-dc88ac8a4374

Rüegg-Stürm, J. & Grand, S. (2015). *Das St. Galler Management–Modell*. Bern: Haupt.

SBC. (2019). *Branchenspiegel 2018*. Abgerufen von https://www.swissbaker.ch/de/dokumente/verband/

Sellner, J. (2018, 25. Oktober). Manche Probleme scheinen selbst verschuldet. *Stuttgarter Nachrichten*. Abgerufen von https://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.baecker-in-stuttgart-tipps-gegen-das-baeckersterben.a825c5a8-6637-4836-a949-067b51646afd.html

Statista. (2018). Pro-Kopf-Konsum von Brot in der Schweiz von 2006 bis 2016. Abgerufen von https://de.statista.com/statistik/daten/studie/475168/umfrage/pro-kopf-konsum-von-brot-in-der-schweiz/

Teece, D.J. (1988). Capturing Value from Technological Innovation: Integration, Strategic Partnering, and Licensing Decisions. *Interfaces, 8*(13), 46-61. Abgerufen von https://www.jstor.org/stable/25061095?seq=16#metadata_info_tab_contents

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509-533. Abgerufen von https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z

Tomczak, T., Kuss, A. & Reinecke, S. (2014). *Marketingplanung. Einführung in die marktorientierte unternehmens- und Geschäftsfeldplanung.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Vorderwülbecke, A., Korflür, I. & Löckener, R. (2018, März). Branchenanalyse Brot- und Backwarenindustrie. Hans-Böckler-Stiftung. Abgerufen von https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_378.pdf

Interviewpartnerverzeichnis

Martha Bernet-Huber. (18. Mai 2019). Ehemalige Fachleiterin des Cafés Vordergasse in Schaffhausen.

Fabian Füger. (25. März 2019). Ehemaliger Inhaber der Bäckerei Füger.

Patrick Hanselmann. (16. Mai 2019). Projektleiter Bereich Projekte Unternehmensentwicklung der Migros Ostschweiz.

Urs Lichtensteiger. (29. März 2019). Geschäftsführer Genussbäckerei Lichtensteiger.

Guido Schildknecht. (14. März 2019). Geschäftsleitungsmitglied und Teilinhaber des Café Gschwend.

Matthias Schwyter. (28. März 2019). Ehemaliger Inhaber der Bäckerei Schwyter.

Wisi Signer. (13. Mai 2019). Geschäftsleitungsmitglied und Teilinhaber des Café Gschwend.

Erwin Vogel. (28. März 2019). Ehemaliger Inhaber der Bäckerei Vogel.
Robert & Philip Weder. (1. April 2019). Ex-Geschäftsleitungsmitglied bzw. Geschäftsleitungsmitglied der Spezialitätenbäckerei Weder.

Doppelmayr-Garaventa Gruppe: Wie sich der heutige Weltmarktführer der Seilbahnindustrie den Weg an die Spitze bahnte

Autoren: Luca Bottacin, Sophie Pichler & Fabian Vogt

Aus 140 relevanten Konkurrenten wurden zwei dominante Player

Seilbahnen waren einst ausschliesslich für den Transport zwischen zwei Lokalitäten zuständig, anfangs von Gütern, später von Personen. Heute sollen Seilbahnen das „Erlebnis Berg" vermitteln. Seilgezogene Bahnen haben in den letzten rund 150 Jahren ihre Funktionen ständig erweitert; Innovationen waren und sind an der Tagesordnung.[1] Ein Unternehmen, das die Branche seit Jahrzehnten prägt ist Doppelmayr. Jeder Skifahrer und jeder Wanderer in den Alpen (und nicht nur dort) kennt den blauen, einprägsamen Schriftzug. Auch Sie dürften wohl öfters das Logo des heutigen Weltmarktführers bemerkt haben, als Sie Ihr persönliches „Bergerlebnis" in Angriff nahmen. Die 1892 in Vorarlberg gegründete Firma tritt seit 2002 gemeinsam mit dem Schweizer Unternehmen Garaventa am Markt auf und nennt sich Doppelmayr/Garaventa Gruppe.[2] Die Gruppe verzeichnet aktuell einen weltweiten Marktanteil von 60 Prozent in der Seilbahnindustrie.[3] Vergleicht man den Markt heute mit jenem des Jahres 1960, sind die Unterschiede signifikant. Vor rund sechs Jahrzehnten gab es über 140 Seilbahnproduzenten, heute teilen sich den Weltmarkt primär zwei Hersteller, die Doppelmayr/Garaventa Gruppe und die Leitner AG.[4] Versucht man der Frage nachzugehen, wie Doppelmayr den Aufstieg zum Weltmarktführer bewältigen konnte, ergeben sich weitere Unklarheiten. So lag Doppelmayr in der frühen Entstehungsphase der ersten Sessel- und Kabinenbahnen, im Marktvergleich und von einem technischen Standpunkt aus, rund zehn bis zwanzig Jahre zurück. Was führte letztlich aber dazu, dass aus den zahlreichen Herstellern in erster Linie Doppelmayr als Vorreiter hervorging? Was passierte mit den anderen Mitbewerbern?

Das vorliegende Kapitel will genau auf diese Fragen die relevanten Antworten geben. Dazu muss zunächst die Zeit zurückgedreht werden: Doppelmayr blickt auf eine fast 130-jährige Firmengeschichte zurück. Die Antworten, wie das Unternehmen zu dem wurde, was es heute ist, sind in der Zeit von 1960 bis 2002 zu finden. Aus diesem Grund liegt der Fokus des Kapitels auf genau jener Zeitspanne. Gleichzeitig wird im Kapitel jeweils auch die Entwicklung von Garaventa, dem späteren Fusionspartner, im Rahmen einer Doppelbiographie betrachtet, um die Performance der heutigen Gruppe besser zu verstehen. Um das Verständnis über das Kapitel abzurunden, soll neben dem Fokusbereich auch kurz die Entstehung und die wichtigsten Entwicklungen der Seilbahnindustrie erläutert werden.

Doppelmayr und Garaventa sind beide in Zentraleuropa angesiedelt. Durch die Alpen und Osteuropa, in denen der Kommunismus die Entwicklung dortiger Unternehmen unterband, hatten die Firmen Mitteleuropas grosses Nachfragepotential. Nordamerika setzte zu Beginn

der Seilbahnindustrie auf einheimische Unternehmen, allerdings gelang Doppelmayr auch dort nach und nach der Durchbruch. Asien und Südamerika berücksichtigten jedoch von Anfang an mehrheitlich europäische Seilbahnsysteme. In Afrika und Australien entwickelte sich die Seilbahnindustrie zu einem späteren Zeitpunkt, weswegen einheimische Hersteller chancenlos gegenüber dem Wissen und Erfahrung der europäischen Firmen waren. Aufgrund dieser Faktenlage wird im vorliegenden Kapitel lediglich der europäische Markt und dessen Entwicklung betrachtet.[5]

Die Seilbahngeschichte kann in vier Phasen unterteilt werden, wobei jede ein ganz besonderes Merkmal aufweist. Die erste Phase (1870-1890) war geprägt vom Pioniergeist; es kam zur Inbetriebnahme der ersten Standseilbahnen und der ersten, rein touristischen Seilbahn. Die zweite Phase, jene der Sommer- und Ausflugsbahnen, stand ganz im Zeichen der Standseilbahnen. Während der dritten Phase kam der Wintersport stark auf, die Nachfrage wuchs, und es kam zum Bau zahlreicher Wintersportbahnen. Als das Skifahren Ende der 1950er-Jahre zum Volkssport wurde, erlebte das Seilbahnwesen einen regelrechten Boom. Derzeit hält die vierte Phase immer noch an, jene der Konsolidierung und qualitativen Optimierung. Dabei stehen der Natur- und Landschaftsschutz, sowie die gesunde wirtschaftliche Entwicklung der Branche im Vordergrund. Der Bau von neuen Bahnen in unberührten Gebieten ist rückläufig, die Feinerschliessung und qualitative Verbesserungen in touristisch bereits erschlossenen Gebieten nehmen zu.[6]

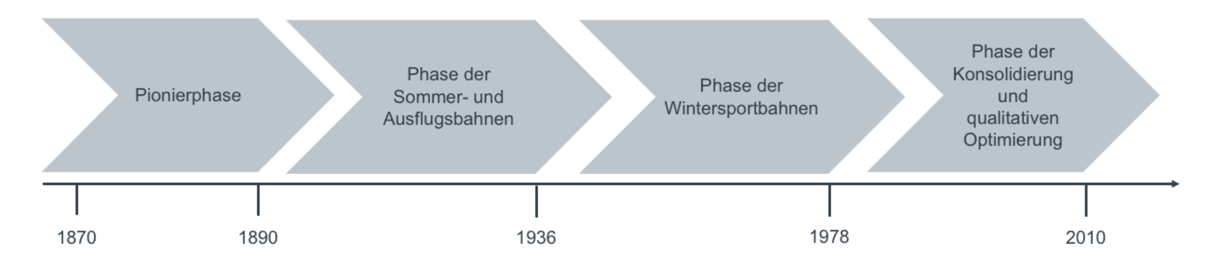


Abbildung 1: Die vier Entwicklungsphasen der modernen Seilbahnindustrie (Eigene Darstellung)

Wie alles begann (1888 – 1939)

Entstehung der Seilbahnindustrie

Fast 2`500 Seilbahn- und Aufstiegsanlagen zählt die Schweiz zu diesem Zeitpunkt. Seilgezogene Bahnen sind somit auch heute noch ein wichtiges Transportmittel. Wann genau die ersten seilgezogenen Bahnen gebaut wurden, kann nicht exakt festgelegt werden. Aus historischen Dokumenten geht hervor, dass es bereits im Jahre 250 v. Chr. ähnliche Konstruktionen gab um Waren oder Personen zu befördern. Ein erster Meilenstein in der Geschichte der Seilbahnindustrie war im Jahre 1834 die Erfindung des Drahtseils durch Oberbergrat Julius Albert in Clausthal im Harz.[7]

Die Eisenbahn ist eine der bedeutendsten Erfindungen der industriellen Revolution und mit ihr der Ausbau des gesamten Schienennetzes. Dies gab auch der Seilbahnindustrie entscheidende Impulse zur Eroberung der Bergwelt. Denn Steigungen in Berggebieten stellten die Eisenbahn vor Probleme, weshalb die revolutionäre Erfindung nicht überall als Verkehrsmittel eingesetzt werden konnte. Deshalb wurde nach Lösungen gesucht. 1862 wurde in Lyon die erste moderne Seilbahn in Europa in Betrieb genommen. Standseilbahnen prägten somit den Anfang der Erfolgsgeschichte der Seilbahnindustrie.[8]

Das Schweizer Unternehmen Von Roll, ein Name der ab diesem Zeitpunkt die gesamte Seilbahngeschichte prägt, erkannte das Potential zur richtigen Zeit, profitierte ab den 1880er-Jahren vom Boom der Standseilbahnen und eröffnete einige dieser Anlagen in der Schweiz. Waren die Standseilbahnen anfangs nur als Verkehrsmittel für die einheimische Bevölkerung gedacht, erkannte von Roll sehr früh das touristische Potential.[9] 1890 setzte von Roll daher erstmals erfolgreich eine Standseilbahn im Tessin ein. Der Tourismus sollte fortan stets eine wichtige externe Triebfeder für Innovationen in der Seilbahnbranche sein.

Weil auch Standseilbahnen nicht in jeder Region die Probleme lösen konnten, plante Von Roll gemeinsam mit dem deutschen Ingenieur Wilhem Feldmann ab 1906 eine Luftseilbahn für den Personentransport um den Gipfel des Wetterhorns bei Grindelwald zu erschliessen.[10] Einen Monat vor der Eröffnung der von Von Roll geplanten Personenseilbahn wurde im Juni 1908 jedoch bereits in Bozen (Südtirol/damals Österreich, heute Italien) die Kohlerer Seilbahn in Betrieb genommen. Dies war somit die erste Personenseilbahn der Welt. Die Firma Leitner, heute der gewichtigste Mitbewerber von Doppelmayr auf dem Weltmarkt, war als Produzent von landwirtschaftlichen Geräten damals schon beteiligt.[11] Die Seilbahn nach Kohlern existiert übrigens noch immer – in einer modernen Variante.[12]

Exkurs: Standseilbahnen



Ehemalige Standseilbahn zwischen Lausanne und Ouchy

Standseilbahnen sind das einzige schienengebundene Seilbahnsystem und unterstreichen den Eisenbahnursprung so nochmals stärker. Am weitesten verbreitet sind Pendelstandseilbahnen, bei dem zwei Wagen zwischen der Berg- und Talstation hin und her pendeln. Ein Drahtseil verbindet die zwei Wagen, welches in der Bergstation angetrieben wird und so die Wagen bewegt.

Nach Ende des Ersten Weltkrieges wurde der Skisport immer beliebter. Die während des Krieges ausgebauten Eisenbahnstrecken ermöglichten es den Touristen die Alpen leichter zu erreichen. 1930 kam das Skilaufen gross in Mode und der Wintertourismus wurde somit in Mitteleuropa immer wichtiger.[13] Damit entstanden in den Alpen viele neue Bahnen, anfangs vor allem (seilgezogene)

Schlepplifte.[14] Anders als oft berichtet, entstand der erste Schlepplift übrigens nicht in Davos, sondern bereits 1908 in Schollach, einem Kurort im Hochschwarzwald. Der Gast- und Landwirt Robert Winterhalder erfand für seine Gäste die Seilzugtechnik um zu vermeiden, dass diese zum Schlittenfahren den Hügel hinaufstapfen mussten. Daraufhin meldete Winterhalder Patente für Norwegen, Schweden, Frankreich, Österreich und der Schweiz an. Allerdings verloren sämtliche Patente ungenutzt ihre Gültigkeit, da sich keine Investoren fanden. Erst 30 Jahre später erlebten die Skilifte dann ihre Blütezeit.[15] Am 24. Dezember 1934 wurde der erste Bügellift (im heutigen Sinne) in Davos errichtet. Erfunden wurde dieser Skilift vom Zürcher Ingenieur Ernst Gustav Constam, der 1930 das Projekt auch patentieren liess. Bereits in der ersten Saison transportierte der Bügellift 70`000 Skifahrer. Anschliessend wurde der J-förmige Einerbügel durch einen T-Bügel ersetzt. Damit konnte die Förderleistung verdoppelt werden und «Constam» wurde zum meist verbreiteten Skiliftsystem weltweit.[16]

Doppelmayr: Vom Weinpressenhersteller zur Seilbahnindustrie

Gegründet wurde die Firma Doppelmayr im Jahre 1892 von Konrad Doppelmayr, einem Hufschmied aus Wolfurt in Vorarlberg. Doppelmayr kaufte seinem Lehrherrn Josef Anton Dürr die mechanische Schmiede ab. Nachdem er sich anfangs auf die Werkzeugherstellung und Maschinenreparatur spezialisiert hatte, widmete er sich ab 1900 der Erzeugung von Obstwürgern, Most- und Weinpressen. Mit der Qualität seiner Produkte konnte er nicht nur auf seinen Hauptmärkten in Vorarlberg und Tirol überzeugen, sondern bereits erste Geschäftsbeziehungen nach Bayern und in die Schweiz aufbauen. Konrad Doppelmayrs Sohn Emil trat 1910 ins Unternehmen ein, konzentrierte sich auf neue Ideen und beschäftigte sich dabei vor allem mit der Konstruktion von Aufzügen. Bereits im Herbst 1914 wurden die ersten Warenaufzüge ausgeliefert, doch wurde der weitere Ausbau des neuen Geschäftszweiges durch den Ersten Weltkrieg unterbrochen. 1928 übernahm Emil Doppelmayr die Geschäftsleitung und es gelang ihm, das Unternehmen geschickt durch die Weltwirtschaftskrise in den 1930er-Jahren zu führen. Auf Initiative von Sepp Bildstein, einem österreichischen Skipionier, wurde 1937 der erste Ski-(Schlepp)lift Österreichs in Zürs am Arlberg gebaut. Er hatte eine Länge von 390 Metern, überwand einen Höhenunterschied von 150 Metern und beförderte 420 Personen in der Stunde.[17] Das Patent für den Schlepplift hatte Doppelmayr von Robert Winterhalder aus dem Hochschwarzwald übernommen.[18]

Auch der Zweite Weltkrieg ging natürlich nicht spurlos am Unternehmen vorbei. Am 7. September 1938, ein Jahr vor Ausbruch des Konflikts, wurde Doppelmayr als erste Vorarlberger Firma zu einem der bedeutendsten Wehrwirtschaftsbetriebe umfunktioniert.[19]

Garaventa: Tüftler gefangen in der traditionellen Bauernfamilie

Die Familie Garaventa stammt ursprünglich aus Genua. Giuseppe «Josef» Garaventa, der Vater von Karl Garaventa, dem Gründer des Seilbahnunternehmens, kam um 1855/1860 als Gastarbeiter in die Schweiz. 1894 kaufte er in Immensee ein Bauerngut mit Käsereibetrieb. Die ganze Familie lebte damals von der Landwirtschaft, wobei vor allem die junge Ehefrau Karls

die Hauptlast trug. Nach dem Tod des Vaters lag die Verantwortung des landwirtschaftlichen Familienbetriebs bei Karl Garaventa. Bereits als Kind war er oft «Maschinengrind» gerufen worden, weil ihm das Tüfteln viel mehr lag als die Landwirtschaft und auch mehr Spass bereitete. Nach einem Landwirtschaftsunfall und damit einhergehender körperlicher Einschränkung übergab er die Landwirtschaft seinem Neffen. Daraufhin übernahm Karl Garaventa Aufträge der Schweizerischen Bundesbahnen für Holzakkorde an der Riggilehne, wo er den Schutzwald, welcher die Bahn vor Steinschlag und Schneerutschen schützen sollte, pflegte. Als er bemerkte, wie gefährlich die Arbeit war, begann das Tüftlergenie Holzseilbahnen einzurichten, um den Transport besser zu bewältigen und die Risiken zu minimieren. Dies war der Beginn von Garaventa. 1938 errichtete Karl Garaventa bei Küssnacht eine Werkstätte, wo sich auch seine Söhne, welche die Passion für Seilbahnen teilten und später in seine Fussstapfen traten, erste Erfahrungen sammelten. In Immensee baute Garaventa immer mehr Klein-Material-Seilbahnen für die Forst-, Alp- und Landwirtschaft sowie Bauseilbahnen. Zudem wurden Kabel- und Holzseilkräne in der ganzen Schweiz montiert.[20]

Boomphase nach dem 2. Weltkrieg (1940-1980)

Starke Konkurrenz dominiert den Markt

Die Schweizer Seilbahnindustrie, welche massgebliche Meilensteine in der gesamten europäischen Seilbahnindustrie setzte und deshalb hier etwas genauer betrachtet wird, war nach dem Zweiten Weltkrieg bis 1960 durch Innovationen von Bauarten und Systemen diverser Hersteller gekennzeichnet. Im Laufe der Zeit kristallisierte sich ein Bahntypus heraus, welcher in grossen Mengen wirtschaftlich produziert werden konnte. Auf diesem in der Schweiz entworfenen Anlagetyp beruhte dann auch der Start einer 20-jährigen Bauphase, in welcher über 60 Prozent aller Seilbahnanlagen in der Alpenregion erbaut wurden.[21]

Die Anfänge dieses Strukturwandels in der Bahnindustrie sind auf die, seit dem Ersten Weltkrieg, immer noch anhaltende Popularisierung des Bergtourismus, primär des Skisports zurückzuführen. Die Nachfrage verschob sich zu Anlagen zur Erschliessung der Skigebiete, die herkömmliche Standseilbahnen nicht erreichen konnten. Das Bedürfnis nach dem Zweiten Weltkrieg bewegte sich somit weg von Standseilbahnen hin nach nicht schienengebundenen Anlagen - die Geburtsstunde der Personenluftseilbahnen. [22]

Die erste europäische Luftseilbahn für den Personentransport entstand in Form eines Einsitzer-Sessellifts im Sommer 1944 in Engelberg am Jochpass. Rund ein Jahr danach wurde die Seilbahnindustrie durch ein innovatives System nachhaltig geprägt. Dabei handelt es sich um ein Klemmenbefestigungssystem für die weltweit erste Quersitz-Sesselbahn welches von der Firma Von Roll entwickelt wurde. Die Innovation erlaubt der Sesselbahn ein automatisches Abkuppeln vom Förderseil in den Berg- und Talstationen. Mit dieser Vorrichtung konnten erstmalig die Sessel an den Talstationen vom Förderseil abgekuppelt und auf ein zweites, wesentlich langsamer laufendes, Förderseil umgeleitet werden. Skiläufern bot sich dadurch die

Möglichkeit auf einem nahezu ruhenden Sessel Platz zu nehmen, anstatt von der vollen Geschwindigkeit der Bahn erfasst zu werden. Neben diesem kundenfreundlicheren Einstieg konnte zugleich die Fahrtgeschwindigkeit des Hauptförderseils gesteigert werden.[23]

Das automatische Kupplungssystem stiess weltweit auf grosses Interesse, was sich in zahlreichen Lizenzanfragen und über 100 Anlagen auf dem Von Rollschen-Kupplungssystem basierenden Anlagen äusserte. Weitere Schweizer Seilbahnhersteller zu dieser Zeit, wie beispielsweise Müller oder Giovanola, entwickelten ebenso kuppelbare Befestigungsklemmen, fanden aber nicht dieselbe internationale Aufmerksamkeit.

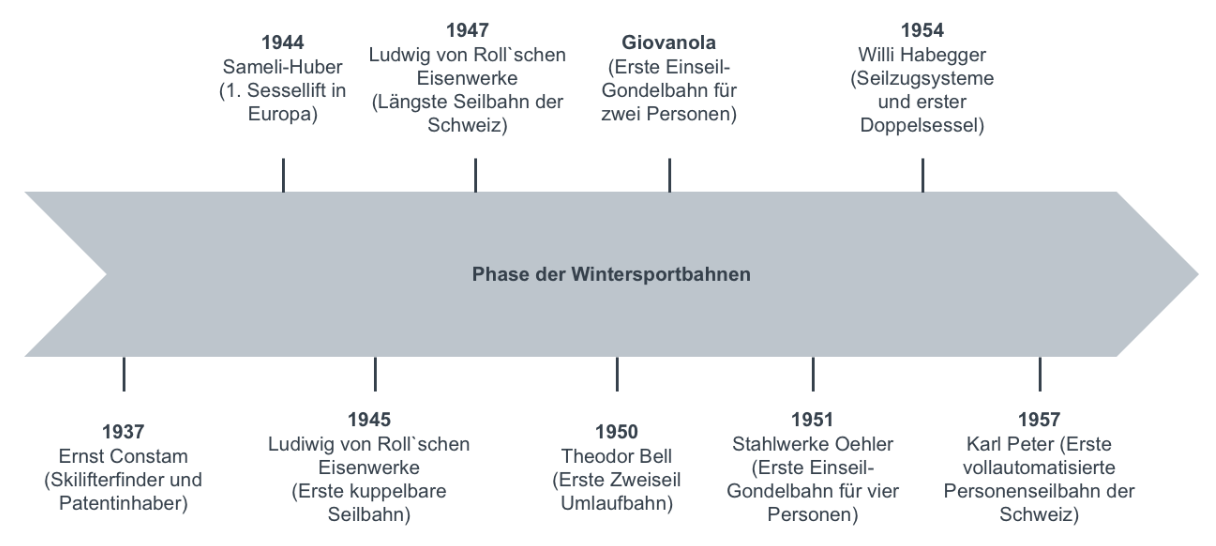


Abbildung 2: Meilensteine der Schweizer Seilbahnindustrie (Eigene Darstellung)

In der Anfangsphase der Seilbahnindustrie, Ende der 40er- und 50er-Jahre, wurde die Branche in der Schweiz von diversen Innovationen geprägt, die von komplett neuen Systemen bis hin zu neuen Bauarten der verschiedensten Herstellerfirmen reichten. Abbildung 2 fasst die wesentlichsten dieser Meilensteine zusammen, denn es waren auch jene Meilensteine, die die Industrie nachhaltig formten und technische Standards setzten. Oft finden sich noch heute Bauteile aus dieser Zeit in modifizierter Form in diversen Seilbahnkonstruktionen wieder. Als Beispiel gilt es die Seilzugsysteme der Habegger AG zu erwähnen, welche heutzutage in der Branche nicht mehr wegdenkbar wären. Auffallend ist bereits hier, dass keine der heutigen globalen Seilbahnhersteller unter den Erstanbietern vertreten ist.

Weiter lässt sich der Abbildung entnehmen, dass das Feld an „First-Mover"-Unternehmen in der Schweiz bereits sehr ausgeprägt war, da beinahe keine Firma zwei Innovationen hervorbrachte. Unmittelbar nach dem Zweiten Weltkrieg formten allein in der Schweiz bereits 12 Unternehmen als Innovationsführer die Seilbahnbranche, welche wiederum mit diversen Einzelfirmen und Seilbahntüftlern Projekte eingingen.

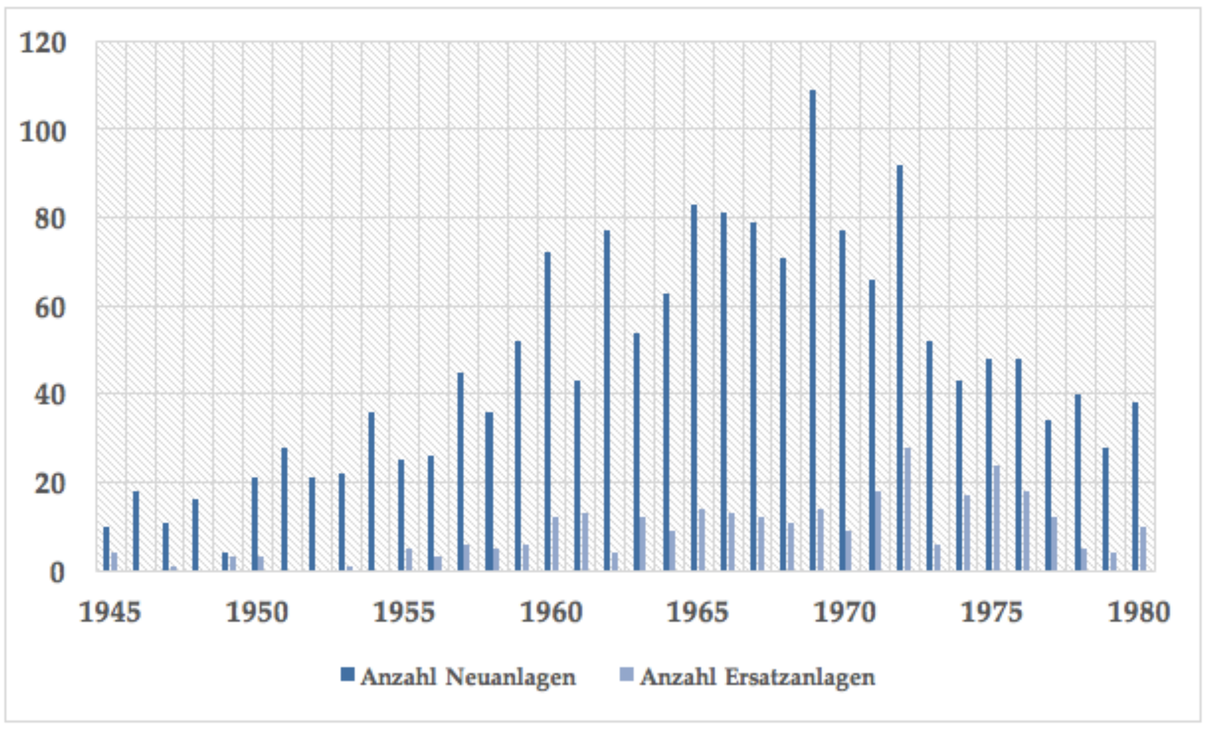


Abbildung 3: Anzahl Seilbahnprojekte in der Boomphase (Eigene Darstellung in Anlehnung an Bergbahnen[24])

Nach der ersten Innovationswelle bis Anfangs der 60er-Jahre begann das grosse Produzieren von neuen Seilbahnen. Etliche Anlagen wurden in den 20 Jahren bis 1980 errichtet und es stiessen erstmalig auch die heute namhaften Firmen Doppelmayr oder Garaventa in den Herstellermarkt von Seilbahnen. Abbildung 3 veranschaulicht das Ausmass dieser Produktionswelle in der Alpenregion detailliert auf die einzelnen Jahre heruntergebrochen. Ende der 60er- resp. Anfangs 70er-Jahre erreichte diese Boomphase ihren Peak. Die Vielzahl an produzierten Anlagen wurde primär durch ein kostengünstiges Festklemmen-System ermöglicht, welches am Ende dieser Wachstumsphase auch den meist gebauten Seilbahntyp darstellte.[25] Dieses System wurde von der Schweizer Firma Habegger entworfen. Die Etablierung dieses Systems stellte einen gezielten technischen Rückschritt dar, da auf die Vorteile des innovativeren Kupplungssystems verzichtet wurde. Es ist aber auch genau dieser Rückschritt, der es Follower-Firmen wie Garaventa oder Doppelmayr ermöglichte, in den Markt einzusteigen ohne technologische Markteintrittsbarrieren zu überwinden. Das Fixklemmen-System ist nämlich wieder stark an das Constam-Prinzip des weltweit ersten Schlepplifts gekoppelt, dessen Patente zu dieser Zeit ausliefen. Somit konnten auch Hersteller, die eine Follower Strategie fuhren, im Neubauboom mitmischen, da allesamt viel Erfahrung im Schleppliftbau hatten.[26]

In den 70er-Jahren wurde die bisherige Praktik dennoch von einzelnen Seilbahnherstellern, darunter auch Doppelmayr und Garaventa, überdacht und es wurde an einer Lösung getüftelt, welche die Vorteile der kuppelbaren Sesselbahn mit jenen der fixen verknüpfen konnte. Die Kupplungssysteme erlebten zu dieser Zeit einen Wiederaufstieg und dominieren den Seilbahnbau bis heute noch.

Parallel zu der Entwicklung des Sesselliftes etablierten sich in dieser Zeit die Pendelbahnen. Sie stellen Luftseilbahnen dar, bei welchen Kabinen ihre Fahrstrecke nicht wechseln und immer auf derselben Achse zwischen Tal- und Bergstationen hin und her pendeln. Nach dem zweiten Weltkrieg boomte die Nachfrage nach Kleinpendelbahnen, da grosse Projekte aufgrund der geschichtlichen Ereignisse auf Eis gelegt wurden. Oftmals dienten Kleinseilbahnen ausschliesslich privaten Zwecken, so wurden sie beispielsweise von Bauern zum Transport von Gütern auf Almen verwendet. Meist handelte es sich dabei um offene Holzkisten, welche Platz für vier Passagiere aufwiesen. In den 50er-Jahren nahm die touristische Bedeutung dieses Bahntyps zu, da die Bauern Wanderern die Bergwelt zugänglicher machten und zusätzliche Geldeinnahmen generieren konnten.

Die moderne Pendelbahn mit grösseren Kabinen wurde in den 60er-Jahren aufgrund des zunehmenden Skitourismus verstärkt nachgefragt. Pendelbahnen kamen bei der Erschliessung felsiger Berge sowie von langen Distanzen mit vielen Höhenmetern zum Einsatz, da Sesselbahnen dazu nicht einsetzbar waren. Nur mit ihnen konnten namhafte Berge und Gletscherregionen erschlossen werden. In der Schweiz entwickelte sich im Pendelbahnbau ein Dreikampf zwischen den Herstellern Von Roll, Garaventa und Habegger. [27]

Doppelmayr: Erster Erfolg durch Lizenzierung

Mit der Erklärung zum Wehrwirtschaftsbetrieb vor und während des Zweiten Weltkriegs widmete sich die Produktion von Doppelmayr vollständig der Herstellung von Kriegsmaterialien wie Panzerkupplungen und -antriebssystemen, Bodenfunkmessgeräte und Teilen für Sturmboote. Zählte Doppelmayr zu Beginn des Jahres 1945 noch 150 Mitarbeiter, reduzierte sich deren Anzahl nach Kriegsende drastisch auf 34 Angestellte. Die Siegermächte repatriierten ihre Kriegsgefangenen unmittelbar nach Kriegsende welche zu dieser Zeit zu mehr als zwei Drittel des Personalbestandes der Konrad Doppelmayr & Sohn Firma ausmachten. In Anbetracht, dass 45 Prozent der Betriebe in Wolfurt zu dieser Zeit Mangels Personal, Rohstoffen und Ressourcen mehr oder weniger wahllos stillgelegt wurden, war Doppelmayr einer der glücklichen überlebenden Betriebe. Durch die schnelle Wiederaufnahme einer normalen Geschäftstätigkeit, wie der Produktion von Landwirtschaftsmaschinen konnte Doppelmayr wichtige Arbeitsplätze halten. Drei Jahre nach Kriegsende im Jahre 1948 nahm das Unternehmen das Liftbaugeschäft wieder auf.[28]

Bis 1960 produzierte das Unternehmen dann ausschliesslich Schlepplifte auf Basis der Constam-Technologie, dessen Lizenzen es erwarb und damit in Österreich, wie auch vereinzelt in der Schweiz, Schlepplifte realisierte. 1964 erstellte Doppelmayr seine erste Sesselbahn. Die ersten Anlagen entstanden in Form eines Einer- oder Zweiersesselliftes und waren sehr sporadisch zu dieser Zeit. Spannend ist aber, dass die ersten eigenen Sesselbahnen nicht in dem boomenden Heimmarkt eingesetzt, sondern nach Australien und in die Vereinigten Staaten exportiert wurden. Gerade die USA, ein Land, dass die Schlepplifte verachtete und sehr früh nur auf Sesselbahnen setze, inspirierte Doppelmayr, beispielsweise bei der Implementierung

des europaweit ersten „Überkopf-Schliessbügels“ und der ersten 3er Sesselbahn. Den wirklichen Durchbruch erlangte Doppelmayr in den 70er-Jahren. In dieser Zeit erlebte das kuppelbare Klemmensystem eine Renaissance und Doppelmayr erwarb früh das technische Know-How in Form von Lizenzrechten an dem Kupplungsmechnismus Von Rolls und konnte sich deshalb in eine Vormachtstellung in Österreich bringen.[29]

Während die kuppelbaren Kabinenbahnen in der Schweiz durch ihren 20-jährigen Einsatz bereits als Status Quo der Skigebieterschliessung galten, wurde der Bahntyp aus sicherheitstechnischen Gründen erst zu dieser Zeit in Österreich bekannt und konnte sich erst zu dieser Zeit etablieren. Erste Lizenzbauten von solchen Kabinenumlaufbahnen verhalfen Doppelmayr zum Einstieg in die kuppelbare Seilbahntechnik und zur Ansammlung wichtiger Kompetenzen. Letztlich war an diesem Bau lediglich die typischen Seilbahnstützen von Doppelmayr firmeneigenes Know-How, denn auch die 4er-Kabinen wurden von einer Schweizer Firma, der CWA übernommen. Mit einer vergleichbaren Reverse Engineering Strategie entwickelte die Firma die Von Rollsche-Klemme weiter und ermöglichte Ende der 70er mit einer kuppelbaren 4er Sesselbahn eine Weltneuheit, die alle damalig vorherrschenden Herausforderungen der Seilbahnindustrie adressierte; namentlich die Optimierung der Förderleistung, die Verknüpfung der Vorteile der fix geklemmten und kuppelbaren Befestigungssystemen und die erhöhte Fahrgeschwindigkeit. In der zweiten Generation der kuppelbaren Sesselanlagen war Doppelmayr deshalb erstmals ganz vorne mit dabei.[30]

Zusammenfassend lässt sich also hier festhalten, dass Doppelmayr durch die Marktentwicklungen noch rechtzeitig den Sprung in die Sesselbahn-Produktion vollziehen konnte. Dadurch positionierten sie sich als Early-Movers im Markt und konnten die Boomphase als Hersteller mit allen verbunden Kompetenzerweiterungen nutzen. Die Vorteile eines Early Movers konnte Doppelmayr also mitnehmen, während sie zugleich aber auch eine technologische Nachahm-Strategie mittels Lizenzen verfolgen konnten. Dies sparte der Unternehmung Entwicklungskosten ein ohne auf die Vorteile der Technik zu verzichten. Im Gegenteil durch Explotation der Von Rollschen Klemme vermochte Doppelmayr sich in den 70er-Jahren durch leichte Modifikationen exzellent zu positionieren.[31]

Garaventa: Tüftelei führt zum grossen Ruhm

Nach dem Zweiten Weltkrieg eröffnete Sohn Karl Garaventa Junior seine eigene mechanische Werkstätte, welche sich ebenfalls mit dem Bau von kleinen Materialpendelbahnen auseinandersetzte. Mit dem Rückzug des Vaters Karl Garaventa Senior 1956, übergab er seine Firma dem zweiten Sohn Willy Garaventa. Die Söhne fusionierten ein Jahr später ihre konkurrierenden Betriebe zu der Karl Garaventa`s Söhne AG, welche weitere zwei Jahre später zur Garaventa AG mutierte. Ihre Kernkompetenz lag in der Herstellung von Kleinpendelbahnen, welche sie in erster Linie rund um den Vierwaldstättersee errichteten. Mit dem Zusammenschluss erweiterten sie ihren Fokus und sprangen ebenso in die Schlepplift-Produktion ein, was einem enormen Rückstand entsprach, da die Seilbahnindustrie zu dieser Zeit bereits auf die Boom-

Bauphase der Sesselbahnen zusteuerte. Letzteres konnte die Gebrüder Garaventa nicht aufhalten, da die Nachfrage nach dem Kerngeschäft, kleinen Pendelbahnen, stark abflachte. Dennoch waren sich Karl und Willy sehr wohl bewusst, dass die Zeit für den Markteintritt suboptimal bezüglich des Timings war. Infolgedessen verzichtete Garaventa vollständig auf die Ausarbeitung eigener Konstruktionskonzepte für Schlepplifte und lizenzierte die komplette Technik von Doppelmayr, die zu dieser Zeit, wie oben bereits erläutert, sehr erfolgreich im Schleppliftbau tätig war. Obschon dieser Schritt nachvollziehbar ist, liegt auch ein Paradoxon vor. Doppelmayr lizenzierte nämlich seinerseits nichts anderes als die Schweizer Constam-Technologie. [32] [33]

Garaventa blieb neben den Schleppliften nach wie vor auch in der Pendelbahnsparte aktiv. 1964 vermochte Garaventa daraufhin trotzdem erstaunlicherweise die seit dem Zweiten Weltkrieg europaweit erste Grosskabinenseilbahn mit 40 Plätzen zu errichten. Dies war jedoch alles andere als Zufall. Bei Karl Garaventa junior liess sich eine sehr bedachte, systematische Vorgehensweise zur Realisierung dieses Projektes beobachten. Seine Handlungen richteten sich schon vier Jahre zuvor gezielt auf die Erstellung dieser Bahn aus. Einerseits setzte er sich mit der damaligen Polit-Prominenz der Gemeinde Gonten, in welcher das Grossbahnprojekt umgesetzt werden sollte, in Verbindung und andererseits kaufte er in Gonten ebenso die Liegenschaft, auf welcher die zweite Stütze der Bahn stehen sollte. Unter dem Einbezug der Entscheidungsträger der Gemeinde erhielt die Garaventa letztlich den Zuschlag als Generalunternehmen zur Umsetzung der Grosskabinenpendelbahn. Das Interesse an der Bahn war wegen der Grösse und ihrer Förderleistung immens. Bereits nach einem Monat konnte der zwanzigtausendste Gast befördert werden. Die erfolgreiche Umsetzung spielte Garaventa weitere Grosskabinenenbahn-Projekte zu, deren Kabinen stetig mehr Personen fassen konnten. Unter anderem auch in den USA, welches die erste Garaventa–Pendelbahn im Ausland und auch gleichzeitig eine erste Positionierung am Weltmarkt darstellte. [34]

Hoch Ybrig, eines der Skigebiete, welches Garaventa eine Pendelbahn abnahm, fragte bei Karl junior weitere Bahnprojekte nach, allerdings im Schlepplift- und vor allem auch im Sesselbahn-Bereich. Zu dieser Zeit, im Jahre 1970, stammten lediglich noch die Sessel aus dem Hause Doppelmayr, während die restlichen Teile der fix geklemmten Sesselbahnbauten erstmals aus eigenen Konstruktionen stammten.

Die strategische Leistung von Karl Garaventa junior war in dieser Periode also ausschlaggebend für das schnelle Wachstum und den Erfolg des Unternehmens. Dies war wiederum wichtig für die Aneignung von Wissen in weiteren Bereichen der Seilbahnproduktion, um zu einem ganzheitlichen Anbieter zu werden

Die rückläufige Industrie führt zum starken Wettbewerb (1981-2005)

Internationalisierung und Konsolidierung

Die letzten grossen neuen Schneesportgebiete wurden 1978 in Samnaun, 1979 in Saas Grund und 1981 in Evolène erschlossen.[35] Eine noch extremere Entwicklung war kurz darauf in den USA festzustellen, wo die Zahl der Skigebiete zwischen 1983 und 1999 um 31 Prozent abnahm.[36] Dies waren die Folgen von verschiedenen Faktoren, welche das Marktumfeld der Seilbahnfirmen zu Beginn der 1980er-Jahre erschwerten. Das folgende Kapitel erklärt die treibenden Faktoren wie Umweltbewusstsein, Politik und sinkenden Tourismus und geht anschliessend auf die Konsolidierung und Internationalisierung ein.

Durch die restriktive Konzessionspolitik im Alpenraum wurde eine weitere Expansion in Europa weitestgehend verhindert. Die Vorschrift von Tourismuskonzepten (bspw. 1979 in der Schweiz), welche das Zusammenspiel von Tourismus, Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt regeln, lenkte die Erschliessung der Alpen in geordnete Bahnen. Das Hochgebirge musste fortan schonender genutzt werden. Dies führte dazu, dass neue Projekte von Seilbahnunternehmen stets in Zusammenarbeit mit der Umweltschutzfachstelle erstellt werden mussten.[37]

Neben der Begrenzung von neuen Skigebieten aus ökologischen Gründen bekam die Seilbahnindustrie auch Probleme mit dem Absatz in bestehenden Wintersportgebieten. Ein Hauptgrund dafür war die Wohlstandsmigration (Verlegung von Haupt- oder Zweitwohnsitz in die Berge) und somit die Verminderung von Wintertouristen. Die Kombination von der besseren Erreichbarkeit von ausländischen Feriendestinationen und alternativen Vergnügungsmöglichkeiten, beispielsweise in Freizeitparks, führte zu einem Einbruch des Skitourismus zwischen 1991 und 1997. Dies wiederum senkte die zur Verfügung stehenden Investitionssummen der Skigebiete.[38]

Auch gab es neben dem Umweltschutz und den Konkurrenten respektive Substituten weitere politische Hürden, welche der Industrie auferlegt wurden. Ab den 1970er-Jahren gab es beispielsweise in Österreich ein Gesetz, das den Kauf von Immobilien für Interessenten aus dem Ausland erschwerte. Die Raumordnungsgesetze waren jedoch von Land zu Land und teilweise auch innerhalb eines Landes unterschiedlich. Im Tirol wurde der Bau von Zweitwohnungen 1994 verboten, in der Schweiz wurde damit bis 2012 gewartet. Auch die EU erschwerte das Umfeld der Seilbahnproduzenten im Jahre 2000. Aufgrund mehrerer Unglücke wurden die EU-Richtlinien angepasst und neue Sicherheitsstandards für den Personenverkehr vorgegeben. Dies wirkte sich vor allem auf kleinere Seilbahnunternehmen negativ aus, welche die nötigen Ressourcen für derlei Anpassungen nicht hatten.[39]

Die rasante Ausbauphase der Seilbahnindustrie fand somit ein jähes Ende. Dies bedeutete für die Branche jedoch kein komplettes Erliegen. Der neue Fokus in Europa war der innere Ausbau der bestehenden Wintersportgebiete und somit das qualitative Wachstum. Neue Transportanlagen wurden in der Schweiz jedoch nur mit grosser Zurückhaltung bewilligt, wie in Abbildung 4 ersichtlich wird. Auch in den anderen Alpenländern war ein ähnlicher Trend ersichtlich. Dies führte dazu, dass erstmals insgesamt mehr Ersatzanlagen und Umbauten als

Neubauten stattfanden. Neue Seilbahnen wurden meistens nur noch gebaut, um bestehende Skigebiete zu verknüpfen oder schlecht ausgenützte Geländekammern innerhalb bestehender Skigebiete zu erschliessen. Der Bau von Ersatzanlagen konnte freilich problemlos vollzogen werden. Ziel war es, die Transportkapazitäten insgesamt zu erhöhen sowie Komfort, Sicherheit und Effizienz zu steigern. Beispiele für diesen Trend waren der Bau von doppelstöckigen Kabinen mit Platz für 180 Personen im Jahre 1978 in Samnaun, die erste Pendelbahn mit drehbaren Kabinen im Jahre 1992 am Titlis und die Umlaufbahn mit Kabinen, die auf zwei parallel laufenden Förderseilen geklemmt werden, im Jahre 1994 in Verbier. Die technische Aufrüstung führte zu einer Vergrösserung der Kapazität der Skigebiete, währendem gleichzeitig mit der Akquisition von Schneemaschinen die Saisons verlängert werden konnten.[40]

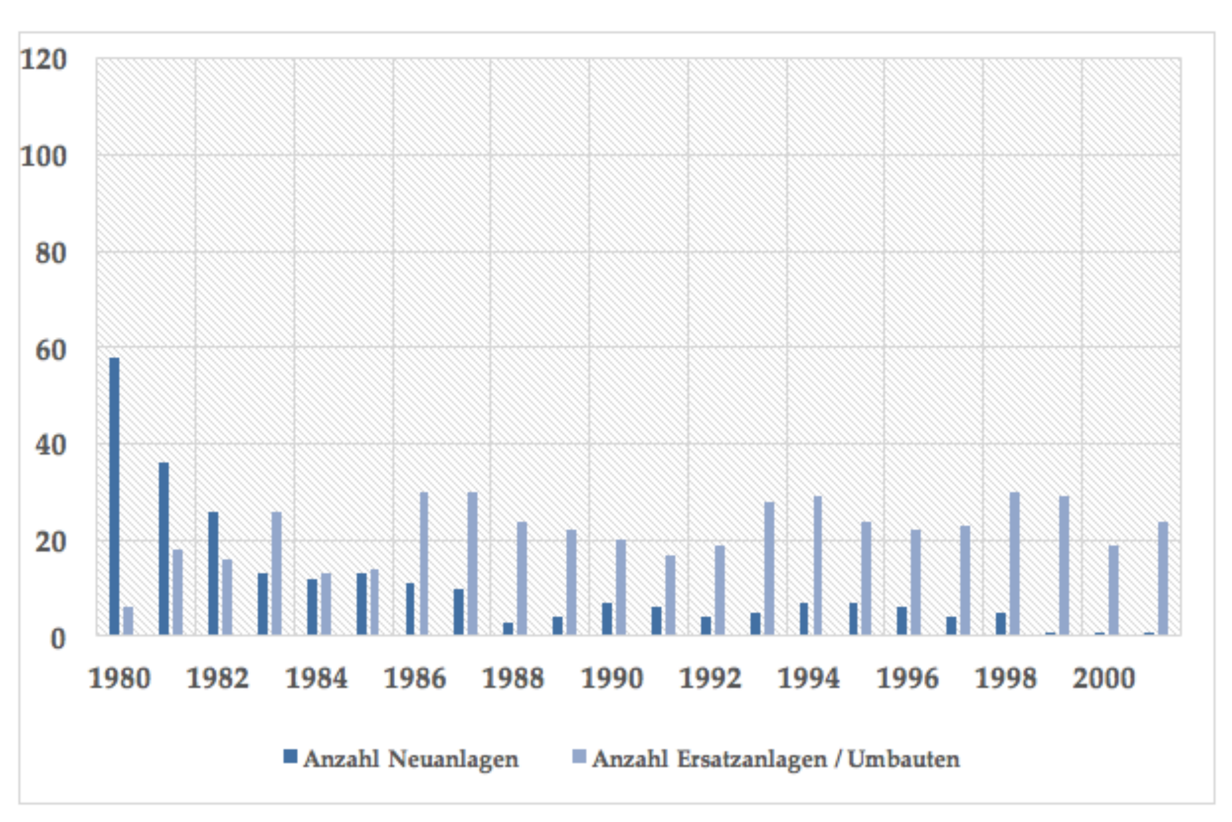


Abbildung 4: Zweck der Konzessionen und Bewilligungen von Seilbahnen und Schleppliften. Eigene Darstellung in Anlehnung an Seilbahnen der Schweiz (2002)

Die Bergbahnbranche wies insgesamt also den Charakter einer reifen Industrie auf. Die Erscheinung der stagnierenden Märkte aus den oben genannten Gründen wurde zusätzlich von einem harten Verdrängungswettbewerb begleitet. Dabei haben sich die Unternehmen bis in diese Jahre stark auf die Stammmärkte konzentriert. Dies führte zu einem extremen Fokus auf Kosten- und Qualitätsstrategien mit entsprechend wenig Produktinnovation und einer hohen Vergleichbarkeit. Gleichzeitig war auf der Kostenseite neben der Nutzung von Skaleneffekten wenig Spielraum, da sich die Lieferanten in Europa grösstenteils zu drei Firmen zusammenschlossen und dadurch Verhandlungsmacht gegenübern den Produzenten aufwiesen.[41]

Alles in allem führten diese vielen Herausforderungen ab den 1980er-Jahren zu einer starken Konsolidierung der Industrie. Folglich erhöhte sich der Druck auf die verbleibenden Hersteller im Markt, was zu Insolvenzanmeldungen, Niederlegungen des Seilbahngeschäftes oder zu Übernahmen und Fusionen führte. Ein Beispiel dafür ist unter anderen die Firma Giovanola, welche in den 1980er-Jahren zum Bau von Achterbahnen wechselte und ihre Seilbahnsparte verkaufte. Auch die Vereinigten Österreichischen Eisen- und Stahlwerke, welche Anfang 1990er-Jahre den Bau von Seilbahnen beendete und in mehrere Konzerne aufgeteilt und privatisiert wurden, gehören dazu. Das prominenteste Beispiel ist jedoch die Fusion der Firmen Doppelmayr und Garaventa im Jahre 2002.[42]

Die Konsolidierungswelle lieferte schon früh die gewünschten Erfolge für die neu entstandenen Konzerne. Bereits im Jahre 1998 zeigt der Vergleich von den Grosskonzernen zu den kleineren und mittleren Unternehmen enorme Cashflow Unterschiede. Kleinere Firmen entwickelten kaum gute Ergebnisse. Über 60 Prozent schlossen mit einem unzureichenden Cashflow (unter 5 Prozent des Gesamtkapitals) ab, während nur 2 Prozent mit einem wünschenswerten Cashflow (über 15 Prozent des Gesamtkapitals) davonkamen. Demgegenüber schnitt ein Viertel der Grosskonzerne mit einem guten Cashflow ab. Daraus kann gefolgert werden, dass der Zusammenschluss der Seilbahnunternehmen die nötigen Synergien brachte.[43]

Während der Konsolidierungsphase versuchten sich die Seilbahnproduzenten auch durch verschiedene Strategien einen Vorteil zu verschaffen. Dabei haben sich vor allem die vier grössten Firmen in den 1990er-Jahren ausgezeichnet. Doppelmayr und Garaventa haben den Fokus vor allem auf die Internationalisierung gelegt. Garaventa war dabei in den USA am erfolgreichsten, auf den anderen Kontinenten wurde die Firma jedoch bald schon von Doppelmayr durch eine aggressivere Expansionsstrategie überholt. Leitner fokussierte sich in dieser Zeit vor allem auf die Diversifizierung des Produktportfolios, wodurch sie neu mit Schneemobilen und weiteren Sortimenterweiterungen dem Kunden ein komplettes Set anbieten konnten. Pomagalski hat sich in dieser Zeit verstärkt mit urbanen Nahverkehrsbahnen auseinandergesetzt, welche weltweit an Beliebtheit gewannen.[44]

Doppelmayr wählt die richtige Strategie

Die schwierigen Marktereignisse waren auch bei Doppelmayr zu spüren. Artur und Michael Doppelmayr zeigten jedoch beide sehr viel unternehmerisches Geschick während dieser Zeit. Durch verschiedene Unternehmenskäufe konnte der Umsatz gesteigert und notwendige Ergänzungen von Geschäftsfeldern erreicht werden. Wie in der Abbildung 5 ersichtlich, war die Akquisition der Firma Machisio zu Beginn der 1980er-Jahre der erste einer Reihe relevanter Unternehmenskäufe. Die Schlüsselakquisition stellte jedoch die Firma Von Roll im Jahre 1996 dar, welche selbst ein grosser Player im Seilbahnmarkt war.

Von Roll stürzte durch den Ölpreisschock 1973 in eine schwere Krise, konnte jedoch saniert werden. Da das Unternehmen es aber auch verpasste, sich auf die zunehmende internationale

Produktion einzustellen und die Probleme sich in den 1990er-Jahren häuften, wurden sukzessive sämtliche Stahlaktivitäten, inklusive der Seilbahnsparte, veräussert. Anlässlich des Kaufs der Seilbahnsparte durch Doppelmayr kam es vor allem in der Schweiz zu grossen Diskussionen, weil sich Von Roll nicht für die nationale Variante mit Garaventa entschied. Der Grund hierfür lag im unterschiedlichen Produktprogramm von Von Roll und Doppelmayr. Während sich das österreichische Unternehmen vor allem auf Gondel- und Sesselbahnen spezialisierte, konzentrierte sich das Schweizer Unternehmen auf Pendel-, Standseil- und Spezialbahnen. Somit konnten das gesamte Produktangebot Doppelmayrs weiter ausgebaut werden.[45]

Von Roll war von Beginn an stets ein Innovationsführer in der Branche und Doppelmayr selbst war schon sehr oft abhängig von deren Lizenzen. Spannenderweise änderte Doppelmayr in dieser Zeit jedoch die Unternehmensstrategie von "Exploitation" auf "Exploration". Als Marktführer konnte sich die Firma nicht mehr nur auf die Kopie vorhandener Technologien fokussieren. Daraus entstanden später Innovationen, wie die erste Sitzheizung für Sessellifte im Jahre 2004 oder die weltweit erste Gondelbahn mit drehenden Kabinen.

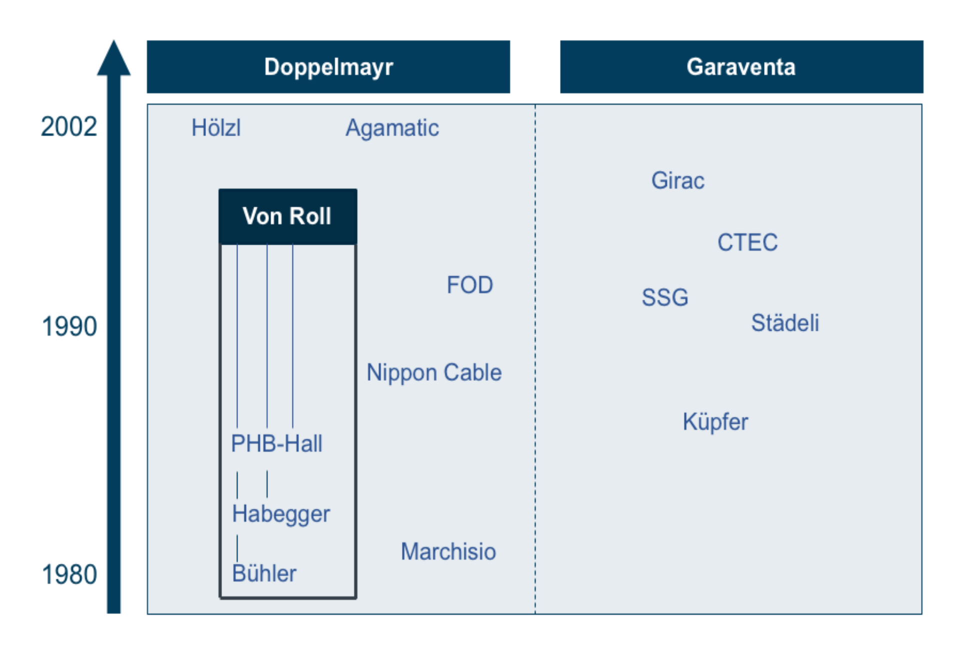


Abbildung 5: Akquisitionen von Doppelmayr und Garaventa vor der Fusion im Jahr 2002 (Eigene Darstellung)

Die Wichtigkeit der Akquisition der Firma von Roll für Doppelmayr kann auch am Vergleich der Umsätze mit deren Konkurrenz gemessen werden. Während Doppelmayr noch im Jahre 1994 mit einem Umsatz von CHF 145 Mio. eine ähnliche Grösse wie Leitner und Pomagalski aufwies, war die Firma kleiner als Garaventa. Die Umsätze im Jahre 1998 zeigten jedoch bereits eine deutliche Überlegenheit bezüglich der Konkurrenz. Doppelmayr erzielte einen Jahresumsatz von CHF 217 Mio., während Garaventa mit CHF 180 Mio., Leitner mit CHF 124 Mio. und Pomagalski mit CHF 128 Mio. hinterherhinkten.[46]

Wie Doppelmayr waren auch die anderen drei grossen Player an vielen Unternehmenskäufen beteiligt. Doppelmayr konnte sich jedoch mit der Fokussierung auf seine Kernprodukte in der Seilbahnindustrie abheben. Hauptziel war die Erzielung der nötigen Skaleneffekte, weshalb

das Unternehmen stark internationalisierte. Im Vergleich dazu, war die Konkurrenz, vor allem Leitner und Pomagalski, mit der Erweiterung ihres Produktportfolios beschäftigt. Mit Pistengeräten, Beschneidungsanlagen und ähnlichen neuen Produkten konnte ein komplettes Produktset angeboten werden. Dies war jedoch nicht gleich kosteneffizient, da entsprechend mehr Forschungs- und Entwicklungsarbeiten anfielen.[47]

Michael Doppelmayr, welcher 1992 die Führung des Unternehmens übernahm, zeigte mit dem Kauf der Firma Von Roll früh sein wirtschaftliches Geschick. Sein Vater jedoch war jene Person, welche die Unternehmenskultur prägte. Neben einigen Firmenkäufen zeigten sich seine Qualitäten auch bei der Internationalisierung. Getrieben durch seine Weltoffenheit, setzte er die Expansion in andere Länder auch in den 1980er-Jahren fort. Dies betraf vor allem Europa und die USA. Michael Doppelmayr führte diesen Expansionskurs weiter, fokussierte sich aber bald auf Südamerika und Asien. Dies wurde durch Käufe von dort ansässigen Unternehmen unterstützt. 1998 wurde beispielsweise die Mehrheitsbeteiligung an der Seilbahnfirma Skado gekauft, welche eine gute Ausgangslage für Projekte in Russland bot.[48]

Neben dem wirtschaftlichen Geschick im Bereich Konsolidierung und Internationalisierung, waren auch die Produktion und der Standort von Doppelmayr ausschlaggebend für den Erfolg. Doppelmayr hat, wie dies in der Seilbahnindustrie oft geschah, einen Grossteil der Produkte am Ausgangsstandort in Österreich vorgefertigt, um ein neues Projekt schnell umsetzen zu können und von den Skaleneffekte zu profitieren. Das Ende der 1970er-Jahre erstellte Produktionsgebäude war dabei von grossem Vorteil. Die Produktionskosten konnten so tiefer als jene der Konkurrenz gehalten werden. Die Internationalisierung verhalf dabei die Skaleneffekte weiter zu verbessern, da auch diese Produkte oft zentral erstellt wurden. Wegen der tiefen Grundstücks- und Arbeitskosten in Österreich hatte Doppelmayr zusätzlich einen weiteren Vorteil speziell gegenüber den Schweizer Produzenten und somit gegenüber dem Langzeit Hauptkonkurrenten Garaventa.[49]

Garaventa lange auf Augenhöhe mit Doppelmayr

Mit dem Unternehmensgrundsatz „Auf Garaventa ist Verlass“ führte Karl Garaventa junior sein Unternehmen von der Nischenstrategie zum zu diesem Zeitpunkt weltgrössten Hersteller von Seilbahnen aller Art. Die Firma baute ihre Kompetenzen und Kapazitäten auch in dieser Periode stetig aus.

Garaventa betrat das Geschäft des Baus von kuppelbaren Seilbahnen 1983. Dabei stammte die Technik abgesehen von den Stützen allerdings wieder vollständig aus Österreich. Paradoxerweise griff Doppelmayr zu jener Zeit jedoch auf die Lizenz der Von Roll Klemme zurück. Diese wurden zwar geringfügig vom Original abgeändert, Garaventa verwendete jedoch damit nun die Klemmenart des grössten nationalen Konkurrenten. Bereits ein Jahr später war jedoch die eigens entwickelte Totpunktklemme im Einsatz.[50]

Während den 1990er-Jahren nahmen auch bei Garaventa die kuppelbaren Bahnen die Überhand in der Produktion und wurden durch den enormen Konkurrenzdruck und die weiteren Marktereignisse immer weiter standardisiert. Dabei wurde beispielsweise auf aufwändige Stationsbauten verzichtet und stattdessen preisgünstigere Kompaktstationen verkauft.

Exkurs: Funitel



Funitel ist eine moderne Variante der Gondelbahn in Form einer Doppeleinseilumlaufbahn. Die Idee basiert darauf, eine Seilbahn zu realisieren, die auch noch bei Windgeschwindigkeiten von bis zu 100km/h betrieben werden kann. Um das zu ermöglichen haben Funitels einen deutlich grösseren Seilabstand von über drei Metern, sowie einen verkürzten Gehängearm.

Weitere Massnahmen um die Kostensenkung und Expansion voranzutreiben, waren auch bei Garaventa der Kauf von verschiedenen Unternehmen. Wie in Abbildung 5 ersichtlich, erwarb Garaventa 1991 die Städeli-Lift AG, welche massgeblich an der Konstruktion des ersten Funitels der Welt beteiligt gewesen waren. Wenig später stieg somit auch Garaventa in den Bau von Funitelanlagen ein. Diese und weitere Unternehmenskäufe erweiterten die Kompetenz der Garaventa AG und führten sie zu einem Komplettanbieter der Industrie.

Auch Garaventa trieb die internationale Tätigkeit durch die begrenzten Möglichkeiten im Heimmarkt voran. So wurde 1994 ein Vertrag mit dem südkoreanischen Unternehmen Hyosung Industries Co. Ltd. geschlossen, welcher den Bau sämtlicher Seilbahnsysteme in jenem Markt beinhaltete. 1996 hat Garaventa sich auch in Österreich engagiert und sich zu 50 Prozent an der Brüder Girak GmbH beteiligt. Für die Firmen war dies eine Allianz zur Nutzung von Synergien in technischer und wirtschaftlicher Hinsicht. Zu diesem Zeitpunkt war Garaventa ein Unternehmen mit 650 Mitarbeitern. Dabei bestand die Gruppe aus 12 Unternehmen in der Schweiz, Italien, Kanada, Österreich und den USA, wobei sie auch mit Lizenznehmern in Japan und Südkorea zusammenarbeitete.[51]

Die Marktführerschaft in der Schweiz durch Garaventa, war einer der Gründe für den Verkauf der Firma von Roll. Dabei wurde die Firma 1996 wegen besserer Synergien an Doppelmayr verkauft. Das Produktprogramm hatte zu viele Überschneidungen mit Garaventa und am

Standort Bern wären viele Arbeitsplätze gefährdet gewesen. Trotzdem war Garaventa stets zuversichtlich, da die Auftragslage in der Schweiz zu dieser Zeit wieder anzog und man im Nordamerika-Geschäft der Marktleader war. Auch in Südamerika und China florierte das Geschäft und durch die Partnerfirma Girak-Garaventa sollten die Ostmärkte erschlossen werden.

Für die Zukunft zeichnete sich zu dieser Zeit ein weiterhin intensiver Konkurrenzkampf ab, welcher mit vielen Investitionen für die Internationalisierung und die Senkung der Produktionskosten verbunden war. Dies führte dazu, dass Garaventa 1999 anfing den Börsengang vorzubereiten. Die Idee wurde jedoch durch die Fusion mit Doppelmayr abgelöst.

Die Fusion von Doppelmayr und Garaventa

Nach zahlreichen Übernahmen beider Unternehmen fusionierten Doppelmayr und Garaventa 2002 zum grössten Seilbahnhersteller der Welt. Mit der Fusion wurde eine Kompetenzregelung festgelegt, wobei Doppelmayr sich auf die Umlaufbahnen und Garaventa auf die Standseil-, Pendel-und Materialseilbahnen fokussierte.[52]

Grundsätzlich wollten weder Garaventa noch Doppelmayr die Firma verkaufen. Der Zusammenschluss war hauptsächlich auf den Druck der Konkurrenz und die Internationalität des Anlagenbaus zurückzuführen. Dieser Konkurrenzdruck wurde durch die Übernahme der Kapitalmehrheit von Leitner an Pomagalski verstärkt. Zusammen bildeten die beiden Firmen neu die grösste Unternehmensgruppe und verwiesen Doppelmayr und Garaventa somit von Platz eins und zwei. Die Zukunft lag jedoch kaum noch im Alpenraum, sondern in China, Indien und Osteuropa und technisch musste man zusätzlich auch auf Anlagen für den urbanen Verkehr umschalten. Die nötigen Innovationen und neuen Märkte verlangten also enorme Investitionen, weshalb ein Player alleine zu klein gewesen wäre.

Mehrheitseigentümer der fusionierten Gesellschaft blieb die Doppelmayr Familie mit 64.3 Prozent, wobei jedoch keine wichtigen Entscheide ohne Einverständnis von Garaventa getroffen werden konnten. Die Fusion selbst war der Auslöser eines Familienstreits zwischen Artur und Michael Doppelmayr. Nachdem Artur Doppelmayr die Fusion stark kritisierte, musste er 2001 den Aufsichtsrat verlassen, in dem er seit seiner Abgabe der Geschäftsleitung sass.[53]

Durch den Zusammenschluss lag der Gruppenumsatz mit EUR 407 Millionen nun klar vor der Südtiroler Leitner Gruppe. Die Fusion hatte jedoch nicht nur die Weltmarktführerschaft, sondern auch Synergien in der Technik und der Produktivität zur Folge. Aus finanzieller Sicht bedeutete die Fusion eine Steigerung des Eigenkapitals von 93 auf 166 Milliarden Euro.[54]

Schlusswort

Um die Frage der drastischen Reduktion an Herstellern in der Seilbahnindustrie und vor allem die entstandene Dominanz von Doppelmayr abschliessend beantworten zu können, müssen mehrere Faktoren berücksichtigt werden. Abbildung 6 hilft dabei die Erlebnisse der kleinen

Zeitreise durch die Seilbahnindustrie nochmals nachzuvollziehen und die gravierendsten Ereignisse zu visualisieren.

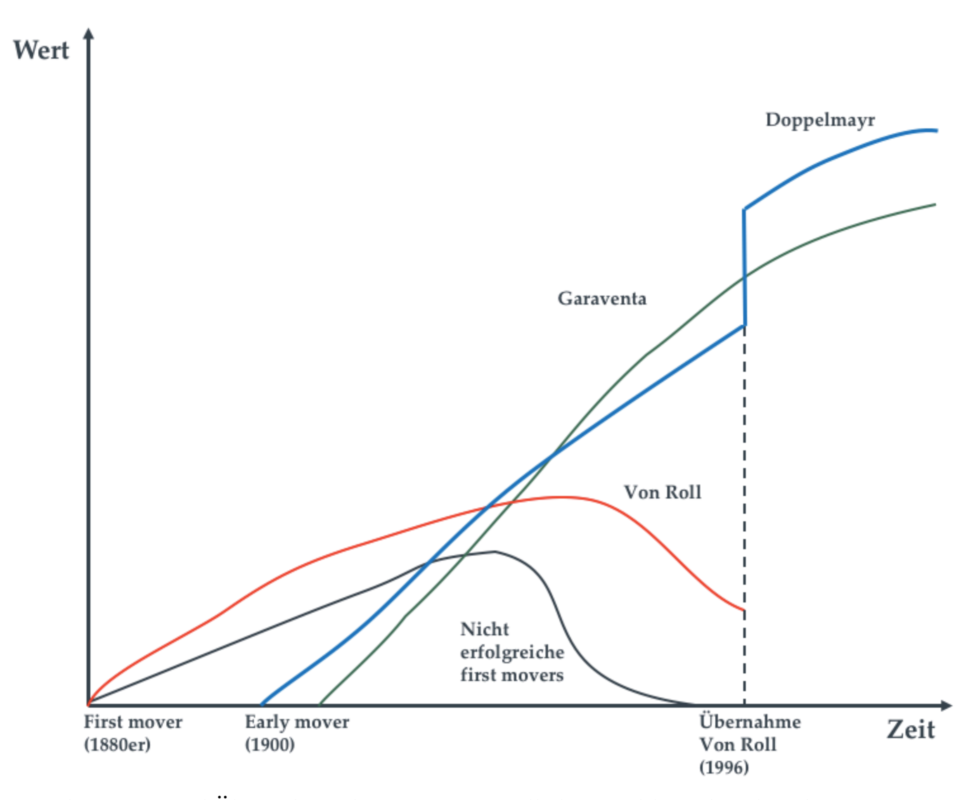


Abbildung 6: Early mover und Übernahme der Firma von Roll als ausschlaggebende Faktoren (Eigene Darstellung)

Der Alpenraum als Standort war sicherlich ein vorteilhafter Faktor für die Seilbahnproduzenten. Noch heute befinden sich die Hauptsitze der beiden übrig geblieben und gewichtigsten Industrievertreter in der Alpenregion. Damit Doppelmayr jedoch zum erfolgreichsten Unternehmen der Seilbahnbranche werden konnte, brauchte es neben der richtigen Domizilierung auch eine Menge Durchsetzungsfähigkeit. Doppelmayr ist erst spät in den Herstellmarkt von Seilbahnen eingetreten. Trotzdem sicherten sich sowohl Doppelmayr, wie auch Garaventa, einen „early mover advantage“.

Der Markt war schon zu Beginn stark auf die Kosteneffizienz getrieben, weshalb sich in der Anfangsphase nicht das fortschrittlichste System, sondern jenes mit dem besten Preis-Leistungsverhältnis durchsetzte. Genau diese Eigenschaft verhalf Doppelmayr und Garaventa überhaupt noch den Markteintritt zu vollziehen. So wurden Innovationen zu Elementen die für den Bahnbau benötigt wurden zwar patentiert, jedoch für andere Hersteller über Lizenzsysteme zugänglich gemacht. Mit einer klaren “Exploitation” Strategie verbesserten Doppelmayr und Garaventa die lizenzierten Innovationen ihrer Mitstreiter. Paradebeispiel dazu war die Renaissance der Kuppelklemme in den 1980er-Jahren, die Doppelmayr von Von Roll lizenzierte und für mehrplätzige Sesselbahnen modifizierte. Ausserdem setzten beide Firmen bereits früh stark auf Skaleneffekte, um kosteneffizient zu produzieren. Beide Unternehmen tätigten in den 80ern und 90ern mehrere Unternehmenskäufe. Parallel dazu fuhr Doppelmayr

eine konsequente Internationalisierungsstrategie, während Garaventa mit strategischen Handlungen durch Karl Garaventa junior Schlüsselprojekte realisieren konnte. Beide waren mit ihren Strategien im Vergleich zu Konkurrenz sehr erfolgreich, es war jedoch die konsequentere Internationalisierung und der optimalere Zukauf von Unternehmen, allen voran der Firma von Roll, welcher Doppelmayr zum Marktführer aufsteigen liess. In Folge des Erfolges änderten die beiden Unternehmen ihre Strategie von "Exploitation" zu "Exploration" und schlossen sich, um die Marktdominanz zu halten, einige Jahre später zum heutigen Konzern zusammen.

Endnoten

[1] Andreas Vetsch, *Erfolgsfaktoren von Kooperationen zwischen Seilbahnen anhand von Theorie zu Kooperationsprozessen und Fallstudien,* S.7

[2] Doppelmayr, *120 Jahre Familienunternehmen Doppelmayr Eine Erfolgsgeschichte im Überblick,* S. 4

[3] Daniel Imwinkelried,Gipfelstürmer mit der Seilbahn, *NZZ*, 23. April 2018

[4] Bergbahnen, *Herstellerverzeichnis*

[5] Bergbahnen, *Herstellerverzeichnis*

[6] Andreas Vetsch, *Erfolgsfaktoren von Kooperationen zwischen Seilbahnen anhand von Theorie zu Kooperationsprozessen und Fallstudien,* S.25

[7] Schneehoehen, *Die Geschichte der Seilbahnen*

[8] Seilbahnen Schweiz, *Geschichte*

[9] Bergbahnen, *Herstellerverzeichnis*

[10] Seilbahnen Schweiz, *Geschichte*

[11] Leitner, Zwischen Tradition und Innovation - Die Unternehmensgeschichte von Leitner

[12] Kohlerer Bahn, *Unsere 100 Jahre*

[13] Snowtrex, Die Geschichte des Skisports, 14.Januar 2019

[14] Schneehoehen, *Die Geschichte der Seilbahnen*

[15] Samanta Siegfried, Der erste Skilift der Welt, *Tageswoche,* 17. November 2014

[16] Bergbahnen, *Herstellerverzeichnis*

[17] Doppelmayr, *120 Jahre Familienunternehmen Doppelmayr Eine Erfolgsgeschichte im Überblick,* S.4

[18] Samanta Siegfried, Der erste Skilift der Welt, *Tageswoche,* 17. November 2014

[19] Bergbahnen, *Herstellerverzeichnis*

[20] Peter Trutman, 90 Jahre Garaventa AG, S.1-2

[21] Seilbahn-Nostalgie: *Geschichte der Seilbahnen der Schweiz,* http://www.seilbahnnostalgie.ch/geschichte.html

[22] Seilbahnen.org, *Pioniergeist prägte die Geschichte der Schweizer Seilbahnen*

[23] Michel, J. (2001). Erlebnis Berg: Qualitätsanforderungen an Luftseilbahnen und Ihre Dienstleistungen. Bern: Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (FIF) der Universität Bern.

[24] Bergbahnen.org, Seilbahndatenbank- Projekt, https://www.bergbahnen.org/datenbank/projekte.php abgerufen am 10. Mai 2019

[25] Seilbahn-Nostalgie: *Geschichte der Seilbahnen der Schweiz,* http://www.seilbahnnostalgie.ch/geschichte.html, abgerufen am 10. Mai 2019

[26] Bergbahnen.org:, *Fix geklemmte Luftseilbahnen mit Umlaufbetrieb,* https://www.bergbahnen.org/lexikon/kapitel7.php#1 abgerufen am 12. Mai 2019

[27] Bergbahnen.org, Luftseilbahnen mit Pendelbetrieb, https://www.bergbahnen.org/lexikon/kapitel4.php, abgerufen am 12. Mai 2019

[28] Heimat Wolfurt - Zitschrift des Heimatkundenkreises (Heft 17, 1996), *Nachkriegsjahre 1945-1949 in Wolfurt,*

[29] Bergbahenen.org, *Doppelmayr*, https://www.bergbahnen.org/lexikon/hersteller/doppelmayr.php, abgerufen am 12. Mai 2019

[30] Doppelmayr, 120 Jahre Familienunternehmen Doppelmayr Eine Erfolgsgeschichte im Überblick

[31] W. Boulding & M. Christen, Sustainable Pioneering Advantage? Profit Implications of Market Entry Order, Marketing Science 2003, Vol. 22

[32] Bergbahenen.org, *Garaventa*, https://www.bergbahnen.org/lexikon/hersteller/garaventa.php, abgerufen am 14. Mai 2019

[33] Trutman Peter. *90 Jahre Garaventa AG*. 2018

[34] Kronberg.ch, *Geschichte Luftseilbahn,* https://www.kronberg.ch/de/geschichte-sommer.html, abgerufen a, 15. Mai 2019

[35] Seilbahn-nostalgie, *Geschichte der Seilbahnen der Schweiz*

[36] Bieger et al., *Perspektiven der Schweizer Bergbahnbranche*

[37] Claude Kaspar, *Das schweizerische Tourismuskonzept und seine Auswirkungen auf die kantonale und kommunale Entwicklungspolitik*

[38] Bieger et al., *Zukünftige Geschäftsmodelle*

[39] Europäische Kommission, *Die Seilbahnrichtlinie*

[40] Seilbahnen.org, *Pioniergeist prägt die Geschichte der Schweizer Seilbahnen*

[41] Bieger et al., *Perspektiven der Schweizer Bergbahnbranche*

[42] Bieger et al., *Transformation der Skiindustrie/Business transformation in the alpine ski industry*

[43] Seilbahnen Schweiz, *Kennzahlen*

[44] Leitner, Zwischen Tradition und Innovation - Die Unternehmensgeschichte von Leitner

[45] Bergbahnen.org, *Von Roll*

[46] Seilbahnen Schweiz, *Kennzahlen*

[47] Leitner, Zwischen Tradition und Innovation - Die Unternehmensgeschichte von Leitner

[48] Fredi Eiter, *Interview*

[49] Fredi Eiter, *Interview*

[50] Peter Trutman, 90 Jahre Garaventa AG

[51] Peter Trutman, 90 Jahre Garaventa AG

[52] Doppelmayr, *120 Jahre Familienunternehmen Doppelmayr Eine Erfolgsgeschichte im Überblick*

[53] Voralberg.orf.at, *Seilbahnpionier Artur Doppelmay ist tot*

[54] Doppelmayr, *Doppelmayr Holding AG mit kräftiger Umsatzsteigerung*

Bibliographie

Bergbahnen. *Herstellerverzeichnis.* Abgerufen am 20. April 2018 unter https://www.bergbahnen.org/lexikon/hersteller-uebersicht.php

Bergbahnen. *Seilbahndatenbank – Projekte*. Zuletzt abgerufen am 10. Mai unter https://www.bergbahnen.org/datenbank/projekte.php

Bergbahnen. *Fix geklemmte Luftseilbahnen mit Umlaufbetrieb.* Zuletzt abgerufen am 12. Mai 2019 unter https://www.bergbahnen.org/lexikon/kapitel7.php#1

Bergbahnen. *Luftseilbahnen mit Pendelbetrieb*. Zuletzt abgerufen am 12. Mai 2019 unter https://www.bergbahnen.org/lexikon/kapitel4.php

Bergbahnen. *Doppelmayr*, Zuletzt abgerufen am 12. Mai 2019 unter https://www.bergbahnen.org/lexikon/hersteller/doppelmayr.php

Bergbahnen. *Garaventa*, Zuletzt abgerufen am 12. Mai 2019 unter https://www.bergbahnen.org/lexikon/hersteller/garaventa.php

Bieger, T., Bickhoff, N., Caspers, R., Knyphausen-Aufseß, D., Reding, K. *Zukünftige Geschäftsmodelle: Konzept und Anwendung in der Netzökonomie*. Berlin : Springer, 2002.

Bieger, Thomas; Peter, Williams & Caspar, Patrick: Transformation der Skiindustrie/Business transformation in the alpine ski industry. 2002

Claude Kaspar. *Das schweizerische Tourismuskonzept und seine Auswirkungen auf die kantonale und kommunale Entwicklungspolitik*, disP - The Planning Review, 18:65, 22-24, 1982.

Doppelmayr. 120 Jahre Familienunternehmen Doppelmayr Eine Erfolgsgeschichte im Überblick. 2012

Doppelmayr (2002), *Doppelmayr Holding AG mit Kräftiger Umsatzsteigerung*, http://newsroom.doppelmayr.com/de/doppelmayr/all/doppelmayr-holding-ag-mit-kraftiger-umsatzsteigerung/

Eiter Fredi, *Persönliches Interview*, 08. Mai 2019, 9000 St. Gallen

Europäische Kommission (2000). *Die Seilbahnrichtlinie: Leitfaden für die Anwendung*, https://www.bmvit.gv.at/verkehr/seilbahn/recht/eu/richtlinie20009EG_leitfaden.pdf

Imwinkelried Daniel. *Gipfelstürmer mit der Seilbahn*. *NZZ*. 23. April 2018

Kohlerer Bahn. *Unsere 100 Jahre.* Abgerufen am 05. Mai 2019 unter http://www.kohlererbahn.it/deu/unsere-100-jahre.html

Kronberg. *Geschichte Luftseilbahn*, Zuletzt abgerufen am 15. Mai 2019 unter https://www.kronberg.ch/de/geschichte-sommer.html

Leitner. *Zwischen Tradition und Innovation - Die Unternehmensgeschichte von Leitner.* Sterzing, 2019.

Michel, J. (2001). *Erlebnis Berg: Qualitätsanforderungen an Luftseilbahnen und Ihre Dienstleistungen.* Bern: Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (FIF) der Universität Bern.

Trutman Peter. *90 Jahre Garaventa AG.* 2018

Samanta Siegfried. *Der Skilift der Welt. Tageswoche*, 17. November 2014

Schneehoehen, *Die Geschichte der Seilbahnen*, Zuletzt abgerufen am 22. April 2019 unter https://www.schneehoehen.ch/artikel/geschichte-der-seilbahnen-4397

Seilbahn-Nostalgie: *Geschichte der Seilbahnen der Schweiz,* Zuletzt abgerufen am 10. Mai 2019 unter http://www.seilbahnnostalgie.ch/geschichte.html

Seilbahnen der Schweiz (2002). http://web.archive.org/web/20040505192206/http://www.seilbahnen.org/de/download/index.php4

Seilbahnen Schweiz. *Pioniergeist prägte die Geschichte der Schweizer Seilbahnen*. Zuletzt abgerufen am 03. Mai 2019 unter https://www.seilbahnen.org/de/Branche/Statistsiken/Geschichte

Snowtrex. *Die Geschichte des Skisports.* Zuletzt abgerufen am 01. Mai 2019 unter https://www.snowtrex.de/magazin/urlaub-wintersport/die-geschichte-des-skisports/

Thomas Bieger, Christian Laesser, Eva Ludwig, Patrick Caspar, (2000) *"Perspektiven der schweizer Bergbahnbranche — eine Fallstudie für die transformation einer wichtigen touristischen Teilbranche"*, The Tourist Review, Vol. 55 Issue: 4, pp.32-55,

Vetsch Andreas. *Erfolgsfaktoren von Kooperationen zwischen Seilbahnen anhand von Theorie zu Kooperationsprozessen und Fallstudien*. St. Gallen, 2010.

Vorarlberg @ORF.at, *Seilbahnpionier Artur Doppelmayr ist tot.* Zuletzt abgerufen am 12. Mai 2019 unter https://vorarlberg.orf.at/news/stories/2843970/

Zeitschrift des Heimatkundenkreises (Heft 17, 1996). *Heimat Wolfurt - Nachkriegsjahre 1945-1949 in Wolfurt,*

Brauerei Locher: Vom Kleinunternehmen zum grossen Nischenplayer

Autoren: Jeremy Odenheimer, Alexander Wallach & Tim Zbinden

Ein blühendes Appenzeller Traditionsunternehmen



Abbildung 1: Appenzeller Idylle

Inmitten majestätischer Bergzüge befinden wir uns im Jahr 1886, in Appenzell Innerrhoden in der Schweiz. Es ist früh morgens. Einzelne Sonnenstrahlen finden bereits den Weg durch den morgendlichen Nebel. Entlang der Felder und Gärten grünt es kräftig. Der Wind streicht sanft über Blätter und Sträucher. Es herrscht eine idyllische Stille. Doch plötzlich wird diese Stille vom Schnauben galoppierender Pferde durchbrochen! Entlang der Passstrasse nähert sich eine Kutsche mit wertvoller Fracht. Johann Locher, der stolze Erwerber der Brauerei Bierstatt im Appenzell befindet sich auf dem Weg, dem benachbarten Gasthof sein erstes, frisch gebrautes Bier zu überbringen. Dies leitete den Beginn einer ereignisreichen Geschichte für die Brauerei Locher ein. Vier weitere Locher-Generationen sollten folgen, den Betrieb leiten, durch schwierige Zeiten manövrieren und stückweise zum prosperierenden industriellen Betrieb weiterentwickeln.

Seit dem Erwerb einer bereits bestehenden Brauerei im Appenzell durch Johann Christoph Locher (1827-1898), produziert die Brauerei Locher im beschaulichen Appenzell Bier. Da das Unternehmen zu jener Zeit klein war, wurden nie mehr als ein Dutzend Mitarbeiter beschäftigt. In der Zeitspanne seit der Übernahme bis zum Bierkartellgesetz 1935 reduzierte sich die Anzahl Brauereien von 400 auf rund 60. Die Brauerei Locher schaffte es aber trotz den

schwierigen vorherrschenden Bedingungen zu überleben. Während des Bierkartells (1935-1991) wurden die Liefergebiete beschränkt. Es war verboten zu expandieren und infolgedessen waren die Wachstumsmöglichkeiten eingeschränkt. Dies änderte sich ab der Auflösung des Bierkartelles 1991 schlagartig. Die Öffnung des Schweizer Biermarktes bildete den Startschuss, um diesen zu erobern. Von diesem Zeitpunkt an wuchs die Mitarbeiteranzahl der Brauerei Locher von rund einem Dutzend 1990, auf 60 (2004) und weiter auf 90 (2019) Personen. Der Umsatz stieg von 13'800 Hektolitern (1994), auf über 200'000 Hektoliter. Im Jahr 2011 feierte die Brauerei Locher ihr 125-jähriges Bestehen, 2014 wurde eine zusätzliche Abfüllanlage in Betrieb genommen und momentan befindet sich ein neuer Braubetrieb in Planung. Hauptkonkurrenten am Schweizer Markt sind lokale Brauereien wie Löwenbräu, Schützengarten und Sonnenbräu. Doch aufgrund des Expansionskurses gerät der Betrieb auch zunehmend in den Fokus der Grossbrauerein. Heute ist die Brauerei Locher bekannt für ihre Spezialitätenbiere und hebt sich durch eine regionale Verbundenheit, hochqualitative Rohstoffe, Innovationsfreude und konsequente Führung heraus. Aufgrund der hohen Experimentierfreude von Karl Locher wuchs das Angebot von einem Bier zu Beginn der Neunzigerjahre, auf ein Sortiment von über 28 verschiedenen Bieren. Darunter befinden sich Lager-, Leicht-, Weizen-, und alkoholfreie Biere. Neben dem Lagerbier für die Region wurden mit jenen verschiedenen Spezialitäten die Nischenmärkte der Schweiz und im Ausland erschlossen. Beispielsweise bildete das «Appenzeller Naturperle» das erste Schweizer Bio-Bier mit dem Knospenlabel. Ausgefallene Sorten wie das «Mielfiore» und «Hanfblüte» zeichnen den experimentierfreudigen Charakter der Brauerei aus. Zusätzlich zum Biersortiment werden auch eigene Whiskys wie der Säntis Malt hergestellt. Aus Gerstenmalz, einem Nebenprodukt der Bierproduktion, werden hochwertige Snacks unter dem Namen «Tschipps» hergestellt.[1] [2]

Doch welches sind die Erfolgsgründe hinter dieser markanten Entwicklung? Wie konnte die Brauerei Locher während den harten Zeiten, bis zur Erlassung des Kartellgesetzes 1935 überleben? Wie hat es das Appenzeller Bier geschafft, ab den 1980er Jahren Seite an Seite mit den Grossbrauereinen zu bestehen? Die folgende Analyse der Geschichte und Strategie der Brauerei Locher soll die zugrundeliegenden Mechanismen zur Beantwortung dieser spannenden Fragen zu Tage fördern.

Die Brauereien ersetzen die Klöster

Der Legende nach entstand das Bier während ein sumerischer Bäcker versuchte ein Brot zu backen. Er liess dieses jedoch zu lange in der Sonne stehen, wodurch ein Gärungsprozess in Gange trat. Durch die Gärung wurde der Teig in der Folge weich und matschig. Der Verzehr soll eine berauschende Wirkung hinterlassen haben. So sei der Vorläufer des heutigen Bieres entstanden.[3]

In die Schweiz kam das Bier erst deutlich später. So verbreitete sich das Bier hierzulande erst im frühen Mittelalter, also zwischen dem 6. und 8. Jahrhundert n. Chr. Die Karolinger, ein fränkisches Adelsgeschlecht begannen damit Kloster zu errichten, in welchen sie Vorschriften im Bezug auf die Bierproduktion niederschrieben. Dies erstaunt insofern, als dass der Wein zu jener Zeit das Hauptgetränk in den hiesigen Klöstern darstellte. So verpflichtete sich ein reicher Alemanne in einer Urkunde aus dem Jahr 754 zur Lieferung von unter anderem 30 Eimern Bier per Jahr. Als Gegenleistung erhielt er vom Kloster Schutz. Zu jener Zeit hatte das Bier jedoch nur einen Substitut-Charakter gegenüber dem Wein.[4] So schloss eine Alemannin ein Abkommen für die Nutzung eines Gutes mit dem Kloster St. Gallen, in welchem Sie sich dazu verpflichtete in guten Weinjahren 15 Eimer Wein zu liefern und in schlechten Jahren 30 Eimer Bier.[5] [6]

In einem Bauplan des Sankt Gallers Klosters aus dem Jahr 820 n.Chr. wurden gleich drei Brauereien aufgelistet. So war eine Brauerei für die Mönche des Klosters, eine für die Pilger und eine für die Gäste vorgesehen. Auf nebenstehender Abbildung kann eine Rekonstruktion des Klosterplans gesehen werden, auf welchem die Standorte von zwei der drei geplanten Brauereien zu sehen sind.[7]

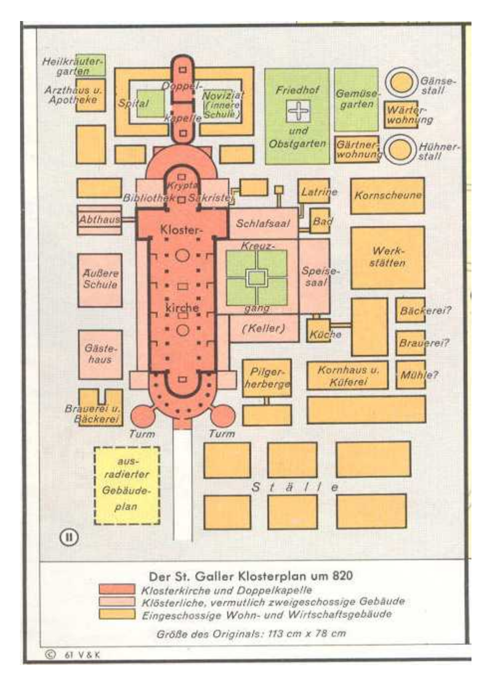


Abbildung 2: Rekonstruktion des Klosterplans, welcher in der Stiftsbibliothek betrachtet werden kann.

Jener Klosterplan kann auch heute noch in der Stiftsbibliothek betrachtet werden. Bier war in den Klöstern ein bedeutungsvolles Getränk, da in der Fastenzeit alles was flüssig ist, zu sich genommen werden darf. Aufgrund der Ansicht, dass Bier zu einem Gefühl der Sättigung führte, war es zu jener Zeit äusserst beliebt.

Zu Beginn wurde in erster Linie für die Mönche im Kloster gebraut. Erst später wurde damit begonnen, dass selber produzierte Bier zu verkaufen. Das Klosterbier war aufgrund seiner hohen Qualität und dem, im Vergleich zum Wein, niedrigen Preis sehr beliebt.

So erstaunt es auch nicht, dass zahlreiche Klöster dem Beispiel des St.Galler Klosters folgten und damit begannen, eigenes Bier zu produzieren. Die Klöster benötigten zu jener Zeit folglich eine grosse Menge an Rohstoffen wie Hefe, Hafer sowie Getreide. Dies bezogen Sie

grösstenteils aus dem nahegelegenen Appenzellerland, welches damit in Form von Naturalabgaben für seinen Schutz aufkam.

Im selben Zeitraum begannen auch Privatpersonen damit Brauereien zu gründen. Sie hatten jedoch grosse Probleme damit, mit den Klöstern in finanzieller Hinsicht mitzuhalten. So waren die Klöster in der Lage, deutlich kostengünstiger zu produzieren, als dies normale Brauereien mit üblichen Löhnen konnten. Es erstaunt daher nicht, dass die Brauereien die Klöster als Existenzbedrohung ansahen. Zu Beginn des 15. Jahrhunderts entschieden sich einige Landesfürsten dazu, die Brauereien zu schützen, indem Sie den Klöstern den öffentlichen Verkauf von Bier verboten. Damit war der Grundstein für die heutigen Brauereien gelegt.[8]

Jedoch hatte Bier damals im Gegensatz zum Wein einen wesentlichen Nachteil: Es war nicht so einfach transportier– sowie lagerbar. Wein konnte unter idealen Bedingungen mehrere Jahre gelagert werden, wohingegen Bier ohne die heutigen Konservierungsstoffe nur über eine kürzere Zeitspanne trinkbar war. Zusätzlich wuchs im Mittelalter die Bevölkerung markant an, was zu einer Verknappung der Nahrungsmittel führte. So wurde Getreide nun zur Produktion von Brot gebraucht, das Bier verlor folglich an Popularität. Zusätzlich führte die Klimaerwärmung zwischen dem 11. und 14. Jahrhundert zu vorteilhafteren Bedingungen für den Weinanbau in der Schweiz. Der Weinanbau wurde in jenen Jahren von den Mönchen stark forciert, da dieser für die Klöster rentabler war als die Bierbrauerei. Durch all jene Umstände verlor das Bier in der Schweiz zunehmend an Bedeutung. Das Bier gewann in der Schweiz erst ab dem 17. Jahrhundert wieder an Popularität. Begründet werden kann dies grösstenteils durch die sogenannte «kleine Eiszeit», welche just in jenem Zeitraum ihren Höhepunkt fand. Durch die kühleren Temperaturen in der Schweiz wurde der Weinanbau komplizierter und teurer, wodurch das Bier als Substitut wieder an Bedeutung gewann. Dies zeigt sich durch Gesuche an die schweizer Regierung von Deutschen Bierbrauern, welche sich nach dem 30-jährigen Krieg (1618-1648) in der Schweiz niederliessen, um eine Brauerei zu eröffnen. Die älteste, bis heute bestehende Brauerei wurde im Jahr 1779 in St. Gallen gegründet. In jenem Jahr kaufte Johann Ulrich Tobler eine Liegenschaft, auf welcher sich in der Folge die Brauerei Schützengarten entwickeln sollte. Die Industrialisierung im 19. Jahrhundert beschleunigte die Bedeutungszunahme des Bieres, da der Bierpreis im Vergleich zum Wein noch weiter gesenkt werden konnte.[9] [10] [11]

So war es auch in den 20er Jahren des 19. Jahrhunderts, als im Appenzell die erste Brauerei gebaut wurde. Nachdem diese einige Male den Besitzer wechselte, wurde die Brauerei am 17. August 1886 vom Ratsherr Johan Locher übernommen. Jener Kauf legte den Grundstein für die generationenübergreifende Geschichte der Brauerei Locher AG.

Auf der nachfolgenden Abbildung lassen sich die nachfolgenden chronologischen Abschnitte dieses Kapitels betrachten. Ergänzt werden diese von den bedeutendsten Ereignissen in der Geschichte der Brauerei Locher AG, sowie allen, im Familienunternehmen tätigen, Generationen der Familie Locher ergänzt.

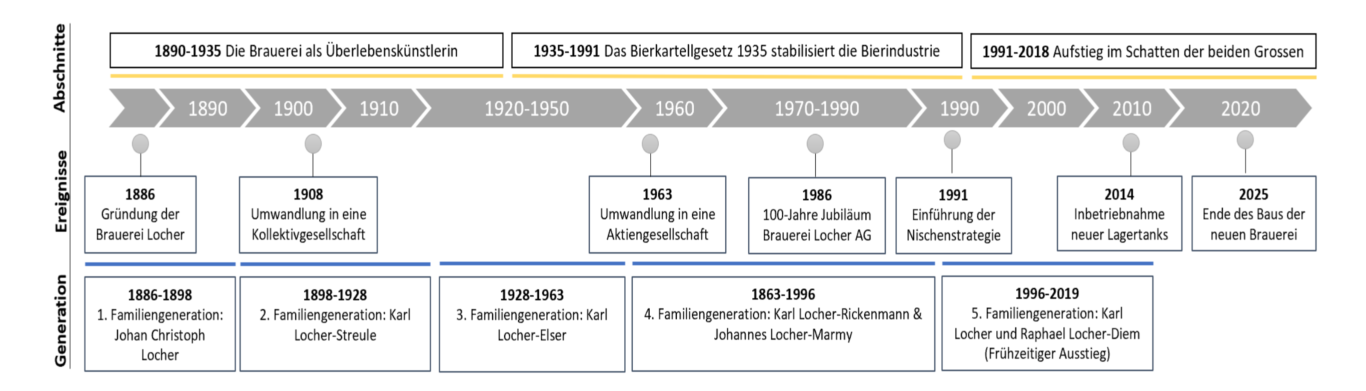


Abbildung 3: Die Abschnitte dieses Kapitels sowie bedeutende Ereignisse in der Geschichte der Brauerei Locher AG

Die Brauerei als Überlebenskünstlerin (1886 – 1935)

Die Geschichte der Brauerei Locher beginnt wie bereits erwähnt, im Jahre 1886 mit dem Erwerb einer bestehenden Brauerei im Appenzell durch Johann Christoph Locher (1827-1898). Er erwarb die Brauerei, sowie einen Grossteil des Inventars, für rund CHF 110'000.-. Johann Christoph Locher wuchs in einer angesehenen Bierbrauerfamilie in Oberegg, im Kanton Appenzell auf und erlernte den Brauereiberuf von seinem Vater. Johann Locher engagierte sich stark für die lokale Gesellschaft im Appenzell. So war er als Ratsherr, Richter und als Verantwortlicher für das Polizeiwesen in Oberegg tätig. Aus seiner zweiten Ehe stammten die zwei Söhne Karl Locher-Streule (1878-1951) und Oskar Locher (1885-1958).[12]

In der Brauerei wurden damals approximativ 3000hl Bier pro Jahr produziert.[13] Im Vergleich zu anderen Brauereien gehörte sie in jener Zeit eher zu den Kleineren. Eine durchschnittliche Brauerei in der Schweiz produzierte nämlich ungefähr 4000hl pro Jahr.[14]

Karl Locher-Streule, welcher das Bierbrauen in der Schweiz erlernte und sein theoretisches Wissen in München anreicherte und erweiterte, übernahm nach dem Tod seines Vaters im Jahre 1898, die Brauerei für rund CHF 120’000.-. Zehn Jahre nach der Übernahme spannte er 30 Jahre mit seinen Bruder Oskar Locher zusammen und änderte die Rechtsform der Brauerei indem er eine Kollektivgesellschaft unter dem Namen «Gebrüder Locher, Bierbrauerei, Appenzell» gründete. Wie bereits bei seinem Vater hatten auch für Karl Locher-Streule Öffentlichkeitsarbeiten zum Wohle der Gemeinschaft einen hohen Stellenwert. Er betätigte sich unter anderem als Bezirksrichter, Zeugherr, Bankrat, in der Schulkommission und im Schützenverein.[15]

Ein weiterer wichtiger Mitarbeiter der Brauerei sollte der Buchhalter Anton Wild werden. Karl Locher-Streule lernte Anton Wild (1878-1960) an der Unteroffiziersschule kennen und wurde dort auf seine guten finanziellen Kenntnisse aufmerksam. Kurz nach 1900 wurde er als Buchhalter der Brauerei angestellt und übte seine Funktion 52 Jahre lang für die Brauerei aus. Mit seiner genauen und gewissenhaften Arbeit leistete er einen wichtigen Beitrag für die

Brauerei und wurde auch von den Wirten, bei welchen er die Inkasso der Bierrechnungen jeweils selbst abholte, sehr geschätzt. [16]

Karl Locher-Streule modernisiert die Brauerei

Die Mechanisierung erhielt ab 1900 Einzug in der Brauereiindustrie. Somit verschwanden nach und nach die körperlich anstrengende Arbeiten, welche von Hand oder zu Pferd erledigt werden mussten. So konnte zum Beispiel eine Dampfmaschine das Schrotten des Malzes übernehmen oder eine Eismaschine mit Eisgerüst das mühselige Heraussägen von Eisblöcken, aus zugefrorenen Seen an kalten Wintertagen ersetzen. Mit diesem Eis konnten die Lagerhallen gekühlt werden.

Auch Karl Locher-Streule begann anhand neu erlernter Brauverfahren und – methoden in München, die Brauerei stückweise zu modernisieren. Er erwarb 1903 eine Dampfmaschine der Firma Sulzer, welche anhand von Transmissionsriemen die Abfüllanlage und die Schrotterei antrieb. Zusätzlich konnte sie einen Generator der Firma Oerlikon betreiben, der Strom für die ganze Brauerei erzeugen konnte und sie dauerhaft beleuchtete. Ab 1904 übernahm die Dampfmaschine auch diverse andere Arbeitsschritte. Durchaus interessant dabei war, dass das Elektrizitätswerk in Appenzell erst Jahre später folgte. Ein neues Sudhaus, sowie eine neue Braupfanne aus Kupfer modernisierten die Brauerei weiter. Diese Modernisierungen ermöglichten Effizienzsteigerungen. In der Folge stieg die Bierproduktion von 5980hl im Jahre 1903, auf 9600hl im Jahre 1912.[17]

Begünstigt wurde das Wachstum aber auch aufgrund einer Hochkunjunktur, ausgelöst durch diverse Bauvorhaben im Appenzell, vor dem ersten Weltkrieg. Damit einher ging ein erhöhter Bierkonsum. Die Brauerei konnte so ihren Bierausstoss erhöhen und sich ein finanzielles Polster schaffen. Trotz der massiven Steigerung des Bierausstosses, stach die Brauerei im Verhältnis zu anderen Brauereien nicht wirklich heraus. Zum Vergleich: Eine durchschnittliche Brauerei produzierte im Jahr 1905 circa 13000hl und im Jahr 1912 ungefähr 17500hl. Daraus lässt sich schliessen, dass die Brauerei Locher in jenen Jahren viel mehr von einem positiven wirtschaftlichen Umfeld profitierte, als dass sie sich effektiv von anderen Marktbewerbern abheben konnten.[18] [19]

Die Ausstosserhöhung zahlreicher Brauereien hatten auch weitere Hintergründe als nur Wachstum. Die neuen technischen Hilfsmittel waren zum einen darauf ausgelegt, in Massen zu produzieren und zum anderen funktionierten sie in den Anfangsphasen der Entwicklung vielfach noch nicht effizient genug. Deswegen waren sie für viele Brauereien noch nicht wirtschaftlich rentabel. Damit die hohen, getätigten Investitionskosten kompensiert werden konnten, versuchten viele Brauereien ihren Ausstoss künstlich in die Höhe zu treiben. Des Weiteren wurden die Vertriebsgebiete ausgeweitert, um Abnehmer für die immer grösseren Mengen zu finden. Durch die Ausweiterungen begannen sich die Gebiete zu überschneiden, was zu einem verschärften Wettbewerb führte. Durch den verstärkten Konkurrenzkampf getrieben, verschuldeten sich viele Brauereien und circa zwei Drittel aller Brauereien in der Schweiz mussten in den folgenden Jahren Konkurs anmelden. Ein grösserer

Ausstoss konnte zu dieser Zeit also keinesfalls als positivies Alleinstellungsmerkmal betrachtet werden.[20]

Dieser erbitterte Konkurrenzkampf führte 1907 in der Bierindustrie zu einem sogenannten Kundenschutzvertrag. In diesem wurden erstmals Absatzgebiete für Brauereien festgelegt, um dem intensiven Kampf unter den Brauereien entgegenzuwirken. 1910 wurde er aber aufgrund von Protesten des Wirteverbandes, welcher sich in seiner Freiheit eingeschränkt sah, wieder aufgelöst. Der Konkurrenzkampf konnte so also nicht nachhaltig eingedämmt werden und das Brauereisterben ging weiter.[21]

Während des ersten Weltkrieges wurden die Rohstoffe zunehmend knapp. Folglich begann auch der Preis von Kohle zu steigen. Bis 1919 stieg der Preis auf das Sechsfache von 1914. Dies hätte für den Betrieb der Brauerei-Dampfmaschine enorme Mehrkosten bedeutet. Diese Zusammenhänge sah Karl Locher-Streule in gewisser Weise voraus und handelte deshalb im Jahr 1917, mit dem inzwischen neu fertiggestellten Elektrizitätswerk Appenzell, einen Stromzulieferungsvertrag aus.

Die Modernisierung der Brauerei wurde weiter vorangetrieben und diverse Arbeitsschritte wurden neu durch Apparate teil- oder vollautomatisiert und elektrisch betrieben. Die Flaschen wurden ab 1915 nicht mehr von Hand abgefüllt, sondern durch eine halbautomatische Füllanlage unterstützt. Dies ermöglichte eine effizientere und schnellere Durchführung des Prozesses. Weiter konnte die Gerste mit einer Malztrebertrocknungsanlage getrocknet werden und lieferte als Nebenprodukt Stärke, die zu Futterzwecken verwendet werden konnte.

Der erste Weltkrieg, mit der Verknappung der Rohstoffe als auch dem Nachfragerückgang führten dazu, dass die Brauerei Locher den Bierausstoss im Jahr 1918 auf ein Minimum von 3160hl senken musste. Doch auch die gesamte Bierindustrie hatte während des Weltkrieges mit massiven Einbussen zu kämpfen. Ausgelöst durch die Verknappung der Rohstoffe sollten die Bierproduktion und der Bierverkauf strikter geregelt werden. Hinzu kam, dass die die Jahre 1915 und 1917 gute Obstjahre, was zur Folge hatte, dass mehr Most produziert wurde und so der Bierkonsum nur noch knapp 30% der Vorkriegsjahre betrug. Durch die markante Bierkonsumreduktion waren vor allem kleinere Brauereien nicht mehr in der Lage, ihre Kosten decken zu können und mussten den Betrieb aufgeben oder verkaufen. Diese, weitere Reduktion von rund 70% des Bierausstosses spiegelt sich auch im Bierausstoss der Brauerei Locher wider. Auch hier performte die Brauerei Locher analog zur Gesamtindustrie, konnte aber im Gegensatz zu vielen anderen Brauereien überleben.[22] [23]

Nach dem Krieg erholte sich der gesamtschweizerische Bierabsatz nur langsam. Die junge Bevölkerung suchte zunehmend Bars und Cafés anstelle von Bierwirtshäusern auf. Durch die steigende Beliebtheit von Zigaretten wurde bei einem beschränkten Budget für Luxusgüter, auf den Konsum von Bier verzichtet. Weiter wurde auf eine bewusstere Ernährung aufmerksam gemacht und Ballaststoffe sowie Vitamine gefördert.[24]

Es galt den niedrigen Absatzzahlen entgegenzuwirken und die Industrie zu revitalisieren. Als Lösung etablierte die hiesige Bierindustrie im Jahr 1921, einen fünfjährigen Sanierungsvertrag. In jenem Vertrag war unter anderem vorgesehen, dass jede Brauerei wieder eigene, zugesicherte Absatzstellen bedienen konnte. Einige Brauereien versuchten sich, geprägt durch das Scheitern des Kundenschutzvertrages 1907, mit nicht-alkoholischen Getränken wie Mineralwasser oder Limonade zu diversifizieren. Jedoch blieb dieses Unterfangen in den meisten Fällen ohne nachhaltig positive Wirkung.[25]

Durch den Sanierungsvertrag konnte der Bierkonsum bis 1930 wieder auf 85% des Ausstosses aus dem Rekordjahr 1911 gesteigert werden und das Brauereisterben liess sich einwenig eindämmen. Der Vertrag bot den vielen, durch die Strapazen vom Krieg erschöpften Brauereien, die Möglichkeit sich zu erholen, auf die eigenen Probleme zu fokussieren und die Ressourcen wieder auf brauereiinterne Entwicklungen zu lenken.[26]

Karl Locher-Streule und Karl Locher-Elser modernisieren zusammen die Brauerei

Als Oskar Locher 1928 die Brauerei verliess und eine Genossenschaftsbrauerei in Buchs erwarb, beteiligte Karl Locher-Streule seinen einzigen Sohn Karl Locher-Elser (1900-1972) an der Brauerei. Er ersetzte seinen Onkel in der Firmenleitung und Vater und Sohn waren nun gemeinsame Teilhaber der Brauerei.

Auch Karl Locher-Elser, der einzige Sohn von Karl Locher-Streule durchlief nach seiner Schulzeit die Ausbildung zum Bierbrauer. Wie sein Vater erweiterte er seine Brauereiexpertise in München und sogar in der Tschechoslowakei. Ebenso wie seine Vorfahren war Karl Locher-Elser bemüht, der Öffentlichkeit seinen Dienst zu tun. So betätigte er sich in diversen Kommissionen und Vereinen im Appenzell, war Ratsherr und im Bankrat engagiert.

Zusammen mit seinem Vater modernisierte Karl Locher Elser die Brauerei in den Jahren 1928 bis 1934 umfangreich weiter. Es folgten Neuerungen wie eine Malzpoliermaschine und ein Dreiwalzschrottwerk der Firma Bühler aus Uzwil. Neue Malzsilos mit automatisiertem Malztransport wurden in Betrieb genommen und elektrisch angetrieben. Auch die zunehmende Motorisierung machte vor der Brauerei nicht halt. Die sechs Lastpferde und drei Reitpferde wurden mit er Zeit durch Lastwagen ersetzt. 1966 verschwanden die Fuhrwerke der Brauerei vollständig. Das erste Lastauto der Brauerei wurde 1920 eingesetzt.[27]

Überleben durch stetige Modernisierungen und externe Expertise

Die Brauexpertise, welche sich die Familie Locher im Ausland aneignete, kann durchaus als strategischer Erfolgsfaktor gewertet werden. So konnte die Familie ein Wissen aufbauen, dass ihr ermöglichte neue Brauereimethoden sowie –techniken in der eigenen Brauerei einzuführen. Ohne die Expertise, wie die Brauerei modernisiert werden könnte, hätte sie von den vielen neuen technischen Hilfsmitteln welche in dieser Zeit aufkamen, nicht profitieren können und wäre so höchstwahrscheinlich nicht überlebensfähig gewesen.[28]

Insbesondere dieser stetige Drang der Familie Locher die Brauerei modernisieren zu wollen, trug zu ihrem Überleben bei. So wurde die Brauereibetrieb laufend durch neue technische Innovationen erweitert, welche das Brauen effizienter machten. Der Modernisierungswille bildete so wohl einer der Grundlagen für das Überleben der Brauerei. Hierbei muss erwähnt werden, dass viel Gespür und Umsichtigkeit notwendig sind, zu entscheiden wo und wann neue technische Hilfsmittel eingesetzt werden sollten.[29] Die Brauerei Locher investierte stets erst einige Jahre nach der Produkteinführung in eine neue technische Entwicklung.
So gehörte die Brauerei Locher bei der Einführung der Dampfmaschine 1903, sowie bei der Akquise der Eismaschine, nie zu den ersten in der Industrie. Durch diese Geduld und wohlüberlegte Abwägung der Brauerei, konnte sie bei der Implementierung von den inzwischen gemachten Fortschritten der Technik profitieren. Dies unterscheidet sie von vielen anderen Brauereien, welche sich lediglich aufgrund der Neuheit der Technik mehr Erfolg versprachen und investierten.[30]

Dies zeigt auch auf, wie die Brauerei als Familie bemüht ist, langfristige und möglichst risikoarme Investitionen zu tätigen. Der Nachteil dieses Vorgehens ist, dass Sie allenfalls wirtschaftlich attraktive Möglichkeiten aufgrund ihrer Risikoaversität nicht nutzen und somit mögliche Vorteile als sogenannte „Early Movers" verspielen.[31] Auf der anderen Seite befinden sie sich mit dieser Strategie auf der «sicheren» Seite und konnten so für das langfristige Überleben der Brauerei sorgen, welches zur Zeit des harten Konkurrenzkampfes Priorität gegenüber kurzfristigem Wachstum genoss.[32]

Ein wichtiges Element, welches der Brauerei durch die schwierigen Kriegszeiten verhalf und auch sonst einen hohen Beitrag leistete, war der bereits erwähnte Buchhalter Anton Wild. Die Brauerei stellte somit bereits ziemlich früh in der Unternehmensgeschichte einen Buchhalter an, welcher nicht zur Familie Locher gehörte. Die Expertise, die er mitbrachte half der Brauerei ihre Kosten und Einnahmen gut im Überblick zu halten und nachhaltig zu wirtschaften. Viele andere Brauereien übergaben solche Funktionen an Familienangehörige, die nicht kompetent genug waren, um diese auch richtig ausführen zu können.[33] Auch die persönlichen Beziehungen die er zu den Wirten aufbaute waren während des grossen Konkurrenzkampfes essenziell, um mögliche Einbussen in den eigenen Absatzgebiete durch andere Brauereien zu verhindern.[34]

Teilweise können auch auch externe, von der Brauerei unbeeinflussbare Faktoren, oder Glück für deren Überleben in gewissen Zeitabschnitten verantwortlich gemacht werden. So hatte die Brauerei anhand des, durch den wirtschaftlichen Mini-Boom ab dem Jahr 1912 im Appenzell ausgelösten, erhöhten regionalen Bierkonsum, einen Vorteil gegenüber anderen Brauereien. Dies insbesondere, da sie in jener Zeit eine finanzielle Reserver für schwierigere Zeiten generieren konnten. In der nachffolgenden Zeit des Konkurrenzkampfes war jeder Franken wichtig und daher war dies sicherlich essentiell. Weiter hatte die Brauerei Glück, dass Karl Locher-Streule kurz vor dem ersten Weltkrieg einen Vertrag mit dem Elektrizitätswerk schloss. Somit beeinflusste der steigende Kohlepreis das Geschäft der Brauerei nicht gross und

die Dampfmaschine konnte im Gegensatz zu anderen Brauereien ohne bedeutende Mehrkosten betrieben werden.[35]

Ein weiterer Faktor welcher das Überleben begünstigte war, dass die Brauerei Locher als Familienunternehmen tief in der Region verankert war und so langfristige Beziehungen zu ihrem Umfeld aufbauen und pflegen konnte. Durch die Arbeit in öffentlichen Ämtern, welche alle Söhne der Locher Familie jeweils wahrnahmen, wurde diese Verankerung nur noch verstärkt. Die dadurch aufgebauten Beziehungen waren essentiell im hartumkämpften Ringen der verschiedenen Brauereien um Absatzstellen.

Das Bierkartellgesetz 1935 stabilisiert die Bierindustrie

Um dem sich nur langsam erholenden Bierausstoss sowie dem fortschreitenden Brauereisterben entgegenzuwirken, folgte 1935 mit der Konvention der schweizerischen Brauereien ein Meilenstein in der Geschichte der schweizerischen Bierindustrie. Durch die Einigkeit zwischen den Brauereien wurde versucht, den Konkurrenzkampf einzudämmen und das Brauereisterben zu reduzieren. Die Konvention basierte auf einem Mix von Kundeschutzverträgen, Sanierungsverträgen und anderen Abmachungen die seit 1907 immer wieder mit Unterbrüchen bestanden hatten. So wurde ein einheitlicher Preis festgesetzt, die Qualität des Produktes geregelt und den Brauereien Absatzregionen zugeteilt. Durch die Androhung einer Liefersperre seitens der Brauereien ordnete sich nun auch der Wirteverband den neuen Regulierungen unter. Kartelle und andere regulierte Märkte waren nach dem ersten Weltkrieg nicht unpopulär. Jedes Land versuchte seine eigene Volkswirtschaft anzukurbeln und möglichst von äusseren Einflüssen zu schützen.[36]

Wegen der Weltwirtschaftskrise in den 1930er Jahren, sowie aufgrund des darauffolgenden zweiten Weltkrieges sank der gesamte Bierausstoss kurz darauf wieder markant. Während des zweiten Weltkrieges waren, ähnlich wie im ersten Weltkrieg, Rohstoffnachlieferungen kaum zu erhalten. Man hatte zwar aus dem ersten Weltkrieg gelernt und legte sich Vorräte an, doch diese reichten nicht aus, um den gesamten Ausfall an Rohstoffen zu kompensieren.[37] Hinzu kam die erhöhte Biersteuer, um der finanziellen Notlage des Staates entgegenzuwirken, Diese kann ebenfalls für die Senkung des Absatzes verantwortlich gemacht werden.[38]

Dieser Logik folgend, sank auch die Bierproduktion der Brauerei Locher wieder bis auf 3210hl im Jahr 1944, wodurch Sie beinahe wieder bei der niedrigen Produktionsmenge während des ersten Weltkrieges angelangt war.[39] Die Konvention, sowie die massiv kleinere Anzahl an Brauereien wie zur Zeit des ersten Weltkrieges, boten jedoch den Umständen entsprechend gute Voraussetzungen, um den Brauereien trotz der Austoss-Reduktionen ein gesichertes Einkommen zu garantieren und überleben zu können. So konnte die Anzahl an Brauereien relativ stabil gehalten werden.[40]

Optimierungsfokus aufgrund gesicherten Einkommens [41]

Als Karl Locher-Streule 1951 starb, blieb sein Sohn 11 Jahre lang Alleineigentümer. Ab 1962 gründete Karl Locher-Elser mit Johannes Locher und Karl Locher-Rickenmann, zwei seiner insgesamt drei Söhne, aus der Brauerei eine Aktiengesellschaft und trat die Leitung an die Selbigen ab. Viele Brauereien waren Familienbetriebe und sahen durch die Option einer Aktiengesellschaft die Möglichkeit, Geld von Aussen zu beschaffen, ohne aber die Kontrolle über den Betrieb zu verlieren. Weiter konnten bei einer Generationenübergabe Anteile unkompliziert und unterschiedlich umverteilt werden. Für einen derart kapitalintensiven Betrieb wie eine Brauerei, war diese Entwicklung natürlich sehr förderlich.[42] [43]

Das gesamte schweizerische Wirtschaftswachstum war in der Brauereibranche in jenen Jahren deutlich zu spüren. Trotz kleineren Schwankungen stieg der Bierausstoss stetig und erreichte 1971 seinen Höhepunkt. Kapazitätsengpässe aufgrund der steigenden Nachfrage waren im Gegensatz zu früheren Jahren eher selten und so konnte sich eine Brauerei auf Kostensenkungen und Qualitätsverbesserungen konzentrieren.[44]

Diese Entwicklung zur Kostenoptimierung und Kostensenkung, sowie Qualitätsverbesserung kann auch bei der Brauerei Locher beobachtet werden. Es folgte ein neues Kühlhaus, welches komplett gekühlt werden konnte und so die Qualität des Bieres steigerte. Um einerseits von Mengenrabatten profitieren zu können und andererseits eine grössere Reserve zu besitzen, wurden 1968 neue Malzsilos mit grösserer Speicherkapazität aufgebaut. Die Abfüllanlage wurde erneuert und die Stundenkapazität zuerst auf 3000 Flaschen pro Stunde und schliesslich auf 8000 Flasche pro Stunde erhöht. Eine weitaus umfangreichere Investition bildete aber das neue Hydromatik-Sudhaus. Durch sie wurden weitere Arbeitsschritte automatisiert und Personal konnte eingespart werden.[45]

Unter der Führung der beiden Brüder wurde die Brauerei den allgemeinen Entwicklungen und Lebensweise der Zeit angepasst. Neue Heizkessel und Bierfilter wurden der immer grösseren Anforderung, unter anderem durch das Aufkommen von Kühlschränken in Privathausalten ausgelöst, nach Haltbarkeit des Bieres gerecht. Neue Container befriedigten die Nachfrage nach Offenausschank in den Wirtshäusern.[46]

Das Ende des Kartells 1991

Der Druck der Wirte und Discounter auf die Preisfestsetzungen der Brauereien, das zunehmende Aufkommen von ausländischen Brauereien, sowie die zunehmende Kooperations- und Übernahmeversuche kleinerer Brauereien durch die Grösseren, wie Feldschlösschen und Calanda, führten zu Spannungen im Kartell. Weiter sorgten Krisenjahre der Wirtschaft für eine Senkung des Bierausstosses. Die immer stärker werdenden Brauereien Feldschlösschen und Calanda produzierten nun fast die Hälfte des Bieres in der Schweiz und konnten durch ihre Macht mehrheitlich Veränderungen im Kartell diktieren. All diese Faktoren führten dazu, dass das Kartell 1991 aufgelöst wurde und den Konkurrenzkampf neu entfachte. Viele Brauereien sahen sich, angesichts der Macht der beiden grossen Brauereien, nicht in der Lage, konkurrenzfähig zu bleiben und gaben auf.[47] Jedoch nicht die Brauerei Locher. Untenstehende Abbildung zeigt die Entwicklung des Bieraustosses in der Schweiz (in

100’000hl), des Bieraustosses der Brauerei Locher (in 1’000hl) sowie die Entwicklung der Anzahl Brauerein von 1886-2018. Der Abbildung ist zu entnehmen, dass der Bieraustoss der Brauerei Locher sich bis auf die letzten zwanzig Jahre ähnlich entwickelte wie der Gesamtausstoss der Schweiz. Es zeigt sich auch, dass die Brauerei Locher trotz der deutlich steigender Anzahl Brauereien in der Schweiz ihren Bieraustoss in den letzten Jahren deutlich erhöhen konnte.

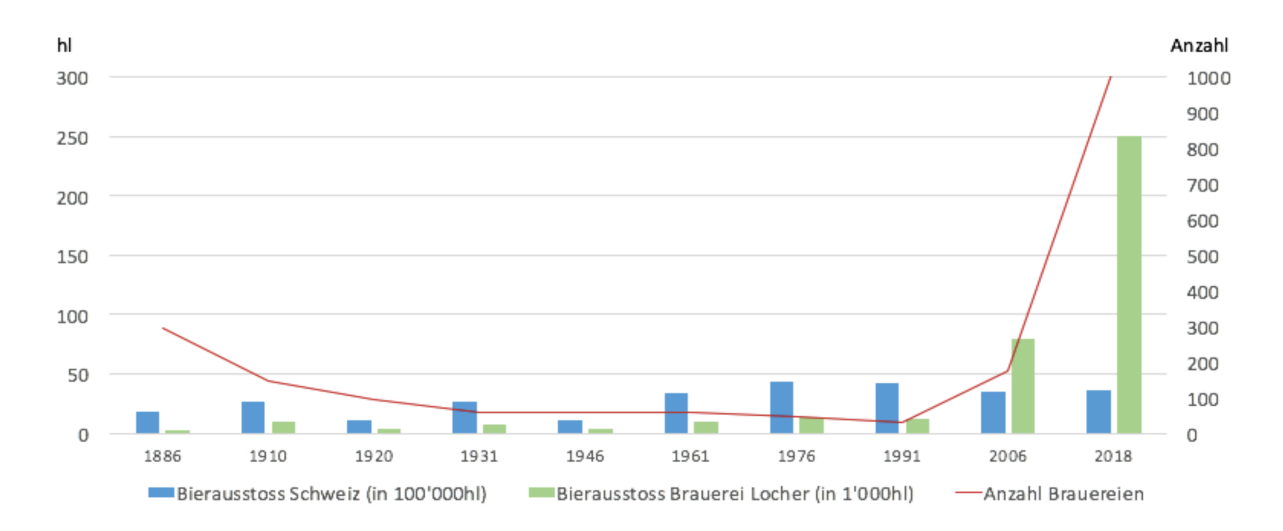


Abbildung 4: Vergleich der Entwicklung des Bierausstosses der Brauerei Locher mit dem Bierausstoss der Schweiz, sowie der Anzahl Brauereien.

Aufstieg im Schatten der beiden „Grossen“ (1991 – heute)

Während des Bierkartell waren die Absatzgebiete fixiert. Eine Brauerei konnte nur wachsen, indem sie ein Konkurrenzunternehmen akquirierte, den Betrieb stilllegte und in dessen Absatzgebiet die eigenen Biere vertrieb. Mit dieser Strategie wuchsen die grossen Brauereien wie Feldschlösschen, Hürlimann und Sibra in den 1980er - und 1990er-Jahren. Jedoch gaben sie hierfür auch sehr viel Geld aus und sind teilweise in Schwierigkeiten gekommen.[48] Viele kleine und mittelgrosse Brauereien wurden ausgekauft und geschlossen. Ob der Brauerei Locher Kaufangebote vorlagen, ist nicht bekannt. Jedoch ist klar, dass es der Brauerei nie derart schlecht ging, dass die Familie Locher sich genötigt sah, sie zu verkaufen. Karl Locher kam 1990 in den Familienbetrieb. 1996 übernehmen die Cousins Raphael Locher-Diem und Karl Locher als 5. Locher-Generation die Brauerei. Heute ist Karl Locher im Verwaltungsrat, während Raphael Locher-Diem nicht mehr Teil des Unternehmens ist. Bis ins Jahr 2018 wurde das Unternehmen operativ von der Familie Locher geleitet. Nach dem Rückzug Karl Lochers aus dem operativen Geschäft wurde mit Aurèle Meyer erstmalig ein familienexterner CEO eingestellt. Die Brauerei Locher profitierte in der Vergangenheit jeweils von der Verfügbarkeit von geeigneten Familienmitgliedern, welche das Unternehmen erfolgreich leiten konnten. Im Jahr 2018 war es erstmalig der Fall, dass aus der Familie noch keine genügend erfahrene, oder sonst geeignete Nachfolger vorhanden waren. Die Kinder von Karl Locher waren zu jenem Zeitpunkt noch zu jung, um als Nachfolger in Betracht gezogen zu werden. Als Karl Locher gefragt wurde, inwiefern er wünsche, dass das Unternehmen in der Familie verbleibe, antwortete er folgendermassen: «Gar nicht. Meine Kinder müssen fähig sein und wollen. Sonst sollen sie machen was sie glücklich macht. Familienunternehmen heisst für mich nicht, dass das Unternehmen in der Familie bleiben muss».[49] In anderen Worten bedeutet dies: Die Zukunft der Brauerei Locher AG als Familienunternehmen hängt stark vom Übernahmewillen und den Fähigkeiten der Kinder von Karl Locher ab. Entscheiden sich diese in Zukunft für eine Übernahme, dürfte die Brauerei als Familienunternehmen bestehen bleiben. Seit dem Auseinanderbrechen des Schweizer Bierkartells 1991 geht es für die Brauerei Locher im Appenzell nur noch in eine Richtung: nach oben. Unter der Führung von Karl Locher, wurde der Startschuss zur Eroberung des schweizer Biermarktes gelegt.[50] Im Jahre 1992 belief sich der Austoss auf 13'800 hl, im 2009 wurde bereits die 100'000-Hektoliter-Grenze durchbrochen und keine zehn Jahre später wurden 200’000-Hektoliter produziert. Ähnliches gilt für die Mitarbeiteranzahl, welche von 10 Personen (1990) auf 90 Personen anstieg.[51] [52]

Mit der Inbetriebnahme der neuen Lagertranks 2014 löst Locher gar die älteste Brauerei der Schweiz, die St. Galler Brauerei Schützengarten, als nach Produktionskapazität führende Brauerei in der Ostschweiz ab.[53] Diese Zahlen verdeutlichen das starke Wachstum der letzten Jahre. Doch woher rührt diese beeindruckende Entwicklung?

Marktanalyse: Von 32 auf 1'021 Brauereien (1990-2018)

Ausgelöst durch die Auflösung des Bierkartells und den Einbruch des Pro-Kopf-Konsums, setzte in der Bierindustrie hektisches Treiben ein. Der schrumpfende Biermarkt führte bei den Brauereien zur Angst, dass Überkapazitäten bestehen werden und Betriebsschliessungen in Erwägung gezogen werden müssen. Der jährliche, inländische Bierkonsum pro Kopf brach seit der Kartellauflösung 1991 von 71 Liter auf rund 55 Liter im Jahr 2005 ein. Gleichzeitig drängten ausländische Bierkonzerne wie Heineken und Carlsberg auf den Schweizer Markt. Die Bierlandschaft Schweiz wurde nachhaltig durch den Einstieg der ausländischen Brauereigiganten verändert. Grosse inländische Brauereien wurden übernommen und der Marktanteil der Importbiere stieg stetig. Im folgenden Jahrzehnt gab es eine leichte Steigerungsphase und seit 2015 stagniert der schweizer Pro-Kopf-Konsum auf dem Niveau von ungefähr 55 Liter pro Person im Jahr, während der Gesamtkonsum kontinuierlich anstieg. Der Anstieg des jährlichen Gesamtkonsums auf 4,71 Millionen Hektoliter[54] ist daher auf das Bevölkerungswachstum zurückzuführen. Eine, durch den Gesundheitstrend induzierte bewusste Lebensweise ist ein möglicher Indikator zur Erklärung der Stagnation des Pro-Kopf-Konsums.[55] [56] [57]

Trotz des, seit einigen Jahren leicht rückläufigen Bierkonsums auf aggregierter Ebene, stieg die Anzahl neuer Wettbewerber stetig. 1990 gab es 32 inländische Brauereien, im Jahr 2018 sind es 1'021 Stück. Mit der erstaunlich hohen Zahl verfügt die Schweiz über die höchste Brauereidichte der Welt.[58] Beim Schweizer Biermarkt handelt es sich um einen stark fragmentierten Markt, doch ist die Marktmacht über wenige Teilnehmer verteilt. Dies bedeutet, dass einige wenige Marktteilnehmer einen signifikanten Einfluss auf den Markt ausüben können. Die Marktanteile verdeutlichen dies. So produzieren 997 der insgesamt 1'021 steuerpflichtigen Brauereien in der Schweiz unter 5'000 Hektoliter im Jahr.[59] Des Weiteren sind nur 21 dieser Brauereien Mitglieder des Schweizerischen Brauerei-Verbandes (SBV)[60]. Im Jahr 2016 waren die 17 grössten Brauereien für 96% des gesamten Bierausstosses verantwortlich.[61] Nichtsdestotrotz kommt den Mikrobrauereien ein wichtige Bedeutung für die Braukultur zu.[62] [63]

Die beiden grössten Player am Markt, die Carlsberg-Gruppe mit Feldschlösschen und Cardinal (rund 45% Marktanteil) sowie Heineken mit Calanda, Eichhof und Haldengut (20% Marktanteil) beanspruchen zusammen rund 65% des gesamten Schweizer Biermarktes.[64] Mit 4,5% Marktanteil im Jahr 2014 und einem geschätzten Jahresumsatz von rund 68 Millionen ist die Brauerei Locher vermutlich der grösste Nischenplayer.[65] [66] [67] Aufgrund der kürzlichen Inbetriebnahme einer neuen Abfülllinie und dem Bau eines neuen Brauereibetriebes kann davon ausgegangen werden, dass die Jahresproduktion mittlerweile bei über 250'000 Hektolitern liegt. Infolgedessen beträgt der inländische Marktanteil mindestens 5,5% und der Jahresumsatz wahrschienlich über 85 Millionen CHF.[68]

Wie konnte die Brauerei zu einem derart erfolgreichen Nischenplayer heranwachsen?

Wie die Familie Locher auf das Unternehmen einwirkt

«*Die erste Generation schafft das Vermögen, die zweite verwaltet es, und die dritte studiert Kunstgeschichte*».[69] Dies sagte Otto Fürst von Bismarck irgendwann zwischen 1871 und 1890 als er auf den Reichtum von erfolgreichen Familien angesprochen wurde. Auch heute noch wird in der Literatur davon ausgegangen, dass über 65 % der Familienunternehmen den Sprung über die dritte Generation hinaus nicht überleben.[70] Die Brauerei Locher AG ist jedoch eines der wenigen Beispiele, welche sowohl das Zitat als auch die empirischen Befunde widerlegt. Der folgende Abschnitt soll aufzeigen, wie es dazu kam.

In der Literatur wird davon ausgegangen, dass Familienunternehmen gegenüber «normalen» Unternehmen einige strategische Vorteile besitzen. Jedoch birgt ein Familienunternehmen auch potenzielle Nachteile, welche einen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens haben können.[71] In der Folge wird auf die verschiedenen Aspekte eingegangen.

Familienunternehmen tendieren dazu, loyale Familieninvestoren zu haben, welche bereit sind, mit einem langen Zeithorizont in das Unternehmen zu investieren.[72] Dieser Aspekt wird von Karl Locher bestätigt: «*Wir investieren auch in langfristige Projekte, welche 15-20 Jahre dauern*».[73] Ein solch langfristiger Investitionshorizont ist in nicht-familiengeführten Unternehmen eher selten.[74] Die Brauerei Locher ist zu 100% in Familienhand. Dadurch existieren keine externen Aktionäre, welche eine schnelle Rendite erwarten und fordern. Aufgrund dessen kann die Brauerei Locher in Projekte investieren, welche keinen unmittelbaren finanziellen Ertrag versprechen, sondern eine Investition in die langfristige Zukunft des Unternehmens darstellen. Während der gesamten Lebensdauer der Unternehmung hat die Familie die Erträge der Firma jeweils in das Unternehmen reinvestiert, um den Betrieb modern zu halten. Karl Locher sieht darin einen wesentlichen Vorteil gegenüber der Konkurrenz, welche nicht von einer Familie kontrolliert wird: «Dass man das Geld im Unternehmen lässt ist sicherlich ein Vorteil. Der übliche Manager muss während seiner Anstellungszeit alles rausholen was möglich ist. Wir investieren alles in die Brauerei».[75] Die Kehrseite zeigt sich jedoch insofern, als das Eigenkapital der Familie Locher begrenzt ist. Es ist für das Unternehmen schwieriger, an neues Kapital zu kommen als dies bei einer kotierten Unternehmung der Fall wäre. Das ganze Vermögen der Familie Locher ist in der Brauerei gebunden. Dadurch ergibt sich für die Familie ein hohes finanzielles Klumpenrisiko. Es kann folglich davon ausgegangen werden, dass das Unternehmen aufgrund des hohen Klumpenrisikos der Familie weniger risikofreudig agiert, als dies eine nicht familiengeführte Firma tun würde.

Karl Locher bildet als langjähriger Eigentümer und Geschäftsleiter, welcher mittlerweile als Verwaltungsratspräsident agiert, die zentrale Person im Betrieb. Aufgrund dieser Konstellation kann davon ausgegangen werden, dass Interessenskonflikte abgeschwächt werden. Weiter führt dies zu einem schnellen und agilen Entscheidungssprozess. Dies dürfte

jedoch auch zu einigen Gefahren führen. Einerseits entsteht eine Unklarheit über die Betriebsführung, wenn der Fall eintritt, dass die Schlüsselfigur Karl Locher nicht mehr die Betriebsleitung übernehmen kann. Auch bringen jene, in der Brauerei stark zentralisierte Entscheidungskompetenzen Governance-Probleme hervor, da Entscheide von Karl Locher nicht genügend hinterfragt werden können und schlussendlich niemand in der Lage ist, seine Entscheidungen in Frage zu stellen.

Familienunternehmen können durch ihr langjähriges Engagement in einem Geschäftsbereich ein höheres Knowhow in der Entwicklung von Produkten, dem Funktionieren des Marktes oder dem Verhalten der wesentlichen Kunden besitzen.[76] Im Falle der Brauerei Löcher durchliefen alle im Unternehmen vertretenen Familienmitglieder eine Ausbildung zum Bierbrauer. Dadurch konnte ein generationenübergreifendes, umfassendes Wissen über die Herstellung von Bier generiert werden.[77] Da heute bereits die fünfte Familiengeneration im Unternehmen tätig ist, kann ausserdem von einem hohen Verständnis des Marktes sowie der Verhaltungsweise der wichtigsten Kunden ausgegangen werden. Erwähnt werden muss jedoch die Tatsache, dass das Unternehmen während der Zeit des Bierkartells nicht unter einem hohen Konkurrenzkampf litt, und daher das seit langem in der Familie bestehende Wissen der Familie nicht zwingend benötigt wurde. Das Bierkartell war eine Vereinbarung zwischen fast allen Schweizer Brauereien.[78] Es bestand zwischen 1935 und 1991 und erlaubte eine umfassende Marktregulierung. Es könnte argumentiert werden, dass der Erfolg des Unternehmens viel mehr dem Wissen und den operativen Fähigkeiten eines einzigen Familienmitgliedes, nämlich Karl Locher, zugeschrieben werden kann. Er war derjenige, welcher die Spezialitäten-Strategie nach der Öffnung des Kartells implementierte und somit den Grundstein des heutigen Erfolges legte.[79]

Arbeit und Risikobereitschaft

Karl Locher arbeitete bis 1990 bei Cardinal und angesichts dieser Tätigkeit, wusste er über die Kartellauflösung bescheid. Es galt zu Handeln. Am ersten Tag der Kartellauflösung entsandte die Brauerei Aussdienstmitarbeiter, welche die Aufgabe hatten, sämtliche Beizen in der Region zu besuchen und mit Werbung zu erzielen, dass die Wirte das Appenzeller Bier in ihr Angebot aufnahmen. Des weiteren wurden schweizweit Orte beliefert, unabhängig davon, ob die Bestellung rendierte oder nicht. Die fünf Jahre seit der Kartellauflösung beschreibt Karl Locher als die fünf wichtigsten Jahre in der Locher-Geschichte. In jenen Jahren habe die Belegschaft reichlich Arbeit reingesteckt, ohne zu wissen, ob Erfolg resultiere. Die Früchte der Arbeitsleistung und Risikobereitschaft sollten sich erst später zeigen. *«Als Kleinbrauerei wussten wir, dass wir nur überleben konnten, wenn wir hart arbeiten. Unser einziges Kapital war nicht finanzieller Natur, sondern der Wille zum Arbeiten. Ich habe drei Jahre ohne Unterbruch, ohne freien Tag, 12 Stunden am Tag gearbeitet»*.[80] Diese Risikobereitschaft hob sie von anderen Brauereien ab, welche nach der Auflösung des Kartells 1991 aufgaben.[81] [82]

Bier von hier im Trend: Glück und externe Entwicklungen

Neben der Arbeit war auch der Faktor Glück im Spiel. Locher profitierte davon, dass infolge der Übernahmen der ausländischen Grossbrauereien wieder vermehrt Schweizer Bier nachgefragt wurde. Deren agressiver Einstieg und Taktik wirkte beim emotionsgeladenen Produkt Bier wie ein Schock auf die Konsumenten. Als plötzlich die „eigene" Brauerei, welche man während der Kartellzeit gemieden und verwünscht hatte, geschlossen wurde, erhielt diese einen nostaligischen Wert und eine Sehnsucht für regionale Bierprodukte entstand. Des Weiteren ist K. Locher der Meinung, dass alle Bierhersteller von den Spezialitätenbieren und den Kleinbrauereien profitieren würden, da diese den Markt beleben und die Popularität des Bieres steigern.[83] Die Mikrobrauereien fördern ein Innovationsmilieu, in dem stetige Entwicklungen gefordert sind und andere Brauereien, wie das Appenzeller Bier, davon abhalten, träge zu werden. Diese Annahme ist richtig. Das Trendaufkommen von Mikrobrauereien und Anti-Globalisierung sind glückliche externe Effekte, von denen schweizer Hersteller derzeitig profitieren. Aufgrund der verschiedenen Sorten und Flaschen am Markt ist Bier im Trend. Eine hohe Marktdynamik führt dazu, dass sich die Leute gegenseitig auf Neuentdeckungen ansprechen. Aufgrund dieser positiven Effekte beteiligte sich die Brauerei Locher an einigen dieser neuen Brauereien.[84] Sehr ähnlicher Meinung ist auch Thomas Amstutz, CEO von Feldschlösschen. Er betrachtet die Kleinbrauereien als Verstärker der Bierkultur und weniger als Konkurrenten.[85] Mit der zunehmenden weltweiten Vernetzung in den letzten Jahren, begann die Bevölkerung wieder vermehrt lokale Produkte zu schätzen und nachzufragen. Dahinter steckt der Wunsch, genau zu wissen, woher etwas kommt und wie es hergestellt wurde, aber auch ein Umweltschutzgedanke. Ebenfalls hat ein Umdenken der Konsumenten, zum genussvolleren Trinken stattgefunden. Dieses Bedürfnis wird durch die Brauerei Locher dank der riesigen Auswahl an Spezialitätenbieren befriedigt.[86] [87]

Lokalität und Heimat

Antiglobalisierung und die Entwicklung zu lokalem Bier und genussvollem Trinken macht sich auch die Brauerei Locher zunutze. Als unabhängiger Hersteller aus dem Appenzellerland kann Locher den Faktor Heimat besser ins Spiel bringen, als die Grossen, in ausländischem Besitz befindenden Brauereien. Zur Umsetzung und Gewährleistung der Firmenphilosophie mit den Werten Regionalität, Nachhaltigkeit, Qualität und Natürlichkeit, führt die Brauerei Locher sämtliche Prozesse hinter dem Endprodukt Bier selber aus. Von der Beschaffung der Rohmaterialien und deren Qualitätskontrolle über das Mahlen, die Gärung, die Reifung und Abfüllung bis zum eigenen Vertrieb hin. Sofern es möglich ist, werden einheimische Erzeugnisse verwendet. Beispielsweise wurde 1996 der kommerzielle Anbau von Braugerste in die Schweiz zurückgeholt.[88] Diese Produktionsstrategie ermöglicht auf der einen Seite eine vollständige Kontrolle über den Produktionsprozess, was die Transaktionskosten reduziert und Abhängigkeiten von Lieferanten beseitigt. Mit den Lieferanten verfügt die Brauerei über langjährige, persönliche Beziehungen.[89] Es gibt de Facto kaum Lieferantenmacht, da durch den Handel mit den kleineren Brauereien, die Lieferanten ihr Klumpenrisiko mit den

Grossbrauereien absenken können.[1] Auf der anderen Seite sind die internen Organisations- sowie Koordinationskosten dieser Produktionsstrategie hoch und der gesamte Produktionsprozess ist komplex. Je breiter das Sortiment, desto höher dessen Komplexität. Die hohe Komplexität ist auch für die Brauerei Locher eine grosse Herausforderung.[90] Zudem verteuern spezielle Biere aufgrund der kleineren Produktionsmengen im Vergleich zum Lagerbier die Produktion. Die hohen Kosten, welche der Einkauf regionaler Produkte mit sich bringt, werden bewusst in Kauf genommen.[91] Zudem besteht die Gefahr, dass sich der Ansatz eines breiten Sortiments und das auf Lokalität bezogene Image gegenseitig negativ beeinflussen. Ein geschicktes Marketing und Produktplatzierungen wirken dem entgegen und bergen Potenzial für Verbesserungen. So sind die Locher-Biere beispielsweise an Bord der Fluggesellschaft Swiss Airlines und an ausgewählten schweizer Touristendestinationen erhältlich. Auch gilt zu erwähnen, dass gemäss Karl Locher Bier schlecht substituierbar ist. Mögliche Substitute wie alkoholfreies Bier oder Säfte werden durch das eigene, breite Sortiment von Locher abgedeckt.[92]

Obschon die Brauerei eine hohe regionale Verbundenheit propagiert, was unschwer am Namen „Appenzeller Bier" zu erkennen ist, sind deren Produkte schweizweit und in ausgewählten, ausländischen Märkten wie Nordamerika, England Singapur und Japan erhältlich.[93] Die hohe Qualität des Appenzeller Bieres bleibt auch in weitentfernten Teilen der Erde nicht unbemerkt. So wurde das „Quöllfrisch" bei den „Asia Beer Awards" 2010 in Singapur als bestes internationales Lagerbier mit der Goldmedaille ausgezeichnet. Dies ist bereits die fünfzehnte Goldmedaille des Familienbetriebes und ein Hinweis auf die zunehmende Internationalität des Appenzeller Bieres.[94]

Nischenstrategie

Schlussendlich hat die Brauerei Locher zum Zeitpunkt der Kartellauflösung Unternehmergeist bewiesen und sich die für eine riskante Spezialitätenstrategie entschieden. Doch jenes Vorgehen legte den Grundstein, um sich erfolgreich von Mitstreitern ähnlichicher Grösse abzuheben. Mit der innovativen Strategie der Spezialitätenbiere schaffen sie es, die Grossen in Bedrängnis zu bringen und ihnen Marktanteile streitig zu machen. Mittlerweile verfolgen zahlreiche Brauereien eine dertige Nischenstrategie und stellen die ausgefallensten Biersorten her. Doch die Appenzeller Brauerei Locher gilt als Auslöser dieses Trends. Mit der Lancierung des ersten schweizer naturtrüben Bieres wurde 1992 die Chance gepackt, welche die Marktliberalisierung bot.[95]

Doch wie kam die Brauerei Locher auf die Idee, eine Nischenstrategie, zu verfolgen? Die Strategie der Spezialitätenbiere wurde wohl gewählt, da der am härtesten umkämpfte Markt jener der Lagerbiere war. Die Grossbrauereien waren hier sehr stark vertreten und es war

[1] Als Lieferantenmacht bezeichnet man den Status, wenn ein Lieferant aufgrund seiner Marktposition oder anderen Faktoren viel Macht im Markt besitzt.

schwierig für eine Kleinbrauerei wie Locher mitzuhalten. So war Lagerbier überall bereits erhältlich, der Markt war gesättigt. Auch sah die Schweiz während des Bierkartells eine „Monokultur" und die Bevölkerung konsumierte stets die gleiche Sorte Bier. Während des Bierkartells war es nicht möglich, neue Sorten und Marken zu kreieren, da diese die bestehenden Marken kannibalisiert hätten. Die Geschäftsleitung der Brauerei Locher war sich über diese Punkte im Klaren und erhoffte sich durch die neuartigen Spezialitätenbiere Wachstum. Das Interesse der Konsumenten sollte geweckt werden und neue Absatzgebiete erschlossen werden. Aufgrund dieses Vorgehens hob sich die Brauerei erfolgreich von Mitstreitern ähnlicher Grösse ab. Die Innovations-und Experimentierfreude von Karl Locher selbst bildete die Quelle der Biervielfalt und das Angebot wuchs von einem Bier zu Beginn der Neunzigerjahre, auf ein Sortiment von über 28 verschiedenen Bieren.[96] [97]

Neben dem bekannten «Quöllfrisch» entstanden aus dieser Überlegung heraus die ersten ausgefallenen und damals ungewöhnlichen Kreationen wie das „Riisbier" oder das „Hanfbier". Trotz grosser, anfänglicher Skepsis des Umfeldes liess sich die Brauerei nicht vom Weg abbringen und verfolgte ihre neue Nischenstrategie konsequent. Im Jahr 2014 überholte Locher die Brauerei Schützengarten, welche ähnlich gross ist, jedoch weniger stark wächst und deutlich weniger Biersorten im Sortiment hat. Dieser Vergleich zeigt, dass die Strategieumsetzung nicht nur konsequent, sondern auch sehr erfolgreich ist.[98]

Ausblick

Seit einigen Jahren ist der inländische Bierkonsum rückläufig, das Marktumfeld wird zunehmend schwieriger. Und doch konnte die Brauerei Locher in der hart umkämpften Bierbranche eine beeindruckende Entwicklung vollziehen.
Als Pionier der Spezialitätenbiere war die Brauerei Locher ein Exot und erlangte schweizweite Aufmerksamkeit. Der kleine Betrieb liess sich nicht beirren, die Bekanntheit konnte gesteigert und neue Kunden gewonnen werden. Das Unternehmen wuchs. Mittlerweile existieren zahlreiche Mikro- und Kleinbrauereien welche die ausgefallensten Kreationen der Spezialitätenbiere herstellen. In diesem Umfeld muss sich die Unternehmen Locher nun neu definieren und entscheiden, wie exotisch es sein möchte. Auch darf die Nachfolgerregelung nicht ausser acht gelassen werden. Wie und ob die 6. Generation der Familie Locher in das Unternehmen integriert werden kann, ist eine ungeklärte Frage, denn der Nachwuchs von Karl Locher befindet sich noch im Kindesalter. Karl Locher betont, dass die Brauerei nicht um jeden Preis im Familienbesitz verbleiben müsse. Zentral sei für ihn bei einer internen Übergabe, dass seine Kinder fähig sind und den Willen haben. Primär sind zwei Szenarien vorstellbar. Soll auch in Zukunft die Familientradition fortgeführt werden, so wird für die nahe Zukunft weiterhin eine externe Geschäftsleitung benötigt, da Locher die Brauerei wohl nicht mehr führen kann und will, bis seine Kinder das Erwachsenenalter erreicht haben. Im Falle, dass jene Bestrebungen ausbleiben oder scheitern, würde die Brauerei Locher in Zukunft zu einem lukrativen Übernahmekandidaten für Grossbrauereien werden. Aktueller als die

Generationenübergabe, ist das Bauvorhaben, welches momentan stattfindet. Am Dorfrand von Appenzell ist nämlich der Ausbau eines weiteren Brauereibetriebes in vollem Gange, was ein weiteres Zeichen dafür ist, dass Karl Locher und das Appenzeller Bier von einer aussichtreichen Zukunft für die Brauerei ausgehen. [99]

Bis dahin gilt es, sich an dem vorzüglichen, kreativen lokalen Bierangebot zu erfreuen und gebannt mitzuverfolgen, welche ausgefallenen Ideen die Brauerei Locher in Zukunft präsentieren wird. In Anbetracht von Lochers Wachstumsstrategie, stellt sich die Frage, wie lange noch das Unternehmen ein Nischenplayer sein wird.

Endnoten

[1] Brauerei Locher AG (2019). Verkaufshandbuch Appenzeller Bier.
[2] Es können die Geschäftsfelder «Bier», «Getränke», «Spirituosen» und «Andere» unterschieden werden.
[3] Schmitz, Alfred (2018).
[4] Als Substitut bezeichnet man ein Produkt welches häufig als Alternative für ein anderes Produkt gesehen wird.
[5] Leben-im-Mittelalter.net (2019).
[6] Wiesmann, Matthias (2011). Bier und Wir, Geschichte der Brauereien und des Bierkonsums in der Schweiz S.21
[7] Usterbräu Memorial (2019). Sumerer bis 1900
[8] Bier Akademie Schweiz (2019). Geschichte des Bieres.
[9] Wiesmann, Matthias (2011). Bier und Wir, Geschichte der Brauereien und des Bierkonsums in der Schweiz S.21
[10] Bischofsberger, Hermann (1986). 100 Jahre Brauerei K. Locher AG Appenzell
[11] Schützengarten (2019). Vom Klosterbier zur modernen Brauerei.
[12] Bischofsberger, Hermann (1986). 100 Jahre Brauerei K. Locher AG Appenzell S.9
[13] Diese Schätzung sowie die nachfolgenden Schätzungen basieren auf eigenen Schätzungen der Brauerei Locher AG.
[14] Schweizer, Jola (1977). Bier. Schweizer Bierbrauer-Verein. PRW Public Relations und Werbe AG. Zürich.
[15] Bischofsberger, Hermann (1986). 100 Jahre Brauerei K. Locher AG Appenzell S. 10
[16] Bischofsberger, Hermann (1986). 100 Jahre Brauerei K. Locher AG Appenzell S. 16
[17] Bischofsberger, Hermann (1986). 100 Jahre Brauerei K. Locher AG Appenzell S. 14
[18] Locher, Karl (2019). Interwiew am 19. März in Appenzell, Schweiz.
[19] Bischofsberger, Hermann (1986). 100 Jahre Brauerei K. Locher AG Appenzell S. 10 ff.
[20] Wiesmann, Matthias (2011). Bier und Wir, Geschichte der Brauereien und des Bierkonsums in der Schweiz. S 108
[21] Wiesmann, Matthias (2011). Bier und Wir, Geschichte der Brauereien und des Bierkonsums in der Schweiz S. 108
[22] Bischofsberger, Hermann (1986). 100 Jahre Brauerei K. Locher AG Appenzell S. 15
[23] Schweizer, Jola (1977). Bier. Schweizer Bierbrauer-Verein. PRW Public Relations und Werbe AG. Zürich.

---

[24] Wiesmann, Matthias (2011). Bier und Wir, Geschichte der Brauereien und des Bierkonsums in der Schweiz S. 123

[25] Wiesmann, Matthias (2011). Bier und Wir, Geschichte der Brauereien und des Bierkonsums in der Schweiz S. 128

[26] Schweizer, Jola (1977). Bier. Schweizer Bierbrauer-Verein. PRW Public Relations und Werbe AG. Zürich.

[27] Bischofsberger, Hermann (1986). 100 Jahre Brauerei K. Locher AG Appenzell S.18

[28] Bischofsberger, Hermann (1986). 100 Jahre Brauerei K. Locher AG Appenzell S. 10 ff.

[29] Wiesmann, Matthias (2011). Bier und Wir, Geschichte der Brauereien und des Bierkonsums in der Schweiz. S. 81

[30] Bischofsberger, Hermann (1986). 100 Jahre Brauerei K. Locher AG Appenzell S. 15 ff.

[31] «Early Mover» sind Unternehmen, welche als Erste oder relativ früh einen Markt betreten.

[32] Linowes, Jonathan und Moore, Geoffrey (1999). A Summary of „Crossing the Chasm" S. 2 ff.

[33] Wiesmann, Matthias (2011). Bier und Wir, Geschichte der Brauereien und des Bierkonsums in der Schweiz S. 121

[34] Bischofsberger, Hermann (1986). 100 Jahre Brauerei K. Locher AG Appenzell S.16

[35] Bischofsberger, Hermann (1986). 100 Jahre Brauerei K. Locher AG Appenzell S.14

[36] Wiesmann, Matthias (2011). Bier und Wir, Geschichte der Brauereien und des Bierkonsums in der Schweiz S. 133

[37] Schweizer, Jola (1977). Bier. Schweizer Bierbrauer-Verein. PRW Public Relations und Werbe AG. Zürich.

[38] Wiesmann, Matthias (2011). Bier und Wir, Geschichte der Brauereien und des Bierkonsums in der Schweiz S. 136

[39] Bischofsberger, Hermann (1986). 100 Jahre Brauerei K. Locher AG Appenzell S.15

[40] Wiesmann, Hermann (2011). Bier und Wir, Geschichte der Brauereien und des Bierkonsums in der Schweiz S. 145

[41] Der folgende Abschnitt bis zur Auflösung des Bierkartells 1991 ist bewusst relativ kurzgehalten, da durch das Kartellgesetz eine stabile Situation für die Brauereien geschaffen wurde.

[42] Wiesmann, Matthias (2011). Bier und Wir, Geschichte der Brauereien und des Bierkonsums in der Schweiz S.97

[43] Bischofsberger, Hermann (1986). 100 Jahre Brauerei K. Locher AG Appenzell S. 21

[44] Wiesmann, Matthias (2011). Bier und Wir, Geschichte der Brauereien und des Bierkonsums in der Schweiz S. 147

[45] Bischofsberger, Hermann (1986). 100 Jahre Brauerei K. Locher AG Appenzell S. 21

[46] Wiesmann, Matthias (2011). Bier und Wir, Geschichte der Brauereien und des Bierkonsums in der Schweiz S. 150

[47] Wiesmann, Matthias (2011). Bier und Wir, Geschichte der Brauereien und des Bierkonsums in der Schweiz S. 171 ff.

[48] Wiesmann, Matthias (2011). Bier und Wir, Geschichte der Brauereien und des Bierkonsums in der Schweiz S. 191

[49] Locher, Karl (2019). Interwiew am 19. März in Appenzell, Schweiz.

[50] Locher, Karl (2019). Interwiew am 19. März in Appenzell, Schweiz.

[51] Wiesmann, Matthias (2011). Bier und Wir, Geschichte der Brauereien und des Bierkonsums in der Schweiz S. 252

[52] Brauerei Locher AG (2019). Ursprung.

[53] St. Galler Tagblatt AG (2014). Locher vor Schützengarten.
[54] Schweizer Brauerei-Verband (2019). Kennzahlen. Entwicklung des Schweizer Biermarktes seit 1990/1991.
[55] Schweizer Brauerei-Verband (2019). Kennzahlen. Entwicklung des Schweizer Biermarktes seit 1990/1991.
[56] Hinweis: Entwicklung des Biermarktes ohne alkoholfreie Biere.
[57] Wiesmann, Matthias (2011). Bier und Wir, Geschichte der Brauereien und des Bierkonsums in der Schweiz S. 191 ff.
[58] Tagesanzeiger (2017). Die Schweiz ist Brauweltmeister.
[59] Schweizerische Eidgenossenschaft (2018). Grafiken. Der Schweizer Biermarkt in Zahlen.
[60] Schweizer Brauerei-Verband (2019). Mitglieder des SBV.
[61] Schweizer Bauer (2016). Brauerei. Schweizer Bier: Grosse Domininieren.
[62] Dieser Aspekt wird auf Seite 17 ff. besprochen.
[63] Der Landbote (2017). Ein Strum im Schweizer Bierglas.
[64] FM1 Today (2016). Die Innovationszelle aus Appenzell.
[65] Eigene Berechnung. Stand 2014: 50cl=1.70 Chf. 1.70*200=340.-/hl. 340*200'000= 68 Mio.Chf.
[66] FM1 Today (2016). Die Innovationszelle aus Appenzell.
[67] Der Landbote (2017). Ein Sturm im Schweizer Bierglas.
[68] Eigene Berechnung. Stand 2018: 50cl=1.70 Chf. 1.70*200=340.-/hl. 340*250'000= 85 Mio. Chf.
[69] Zitat von Otto Fürst von Bismarck aus dem Jahr zwischen 1871 und 1890.
[70] Neue Zürcher Zeitung (2012). Der Fluch der dritten Generation.
[71] Zellweger, Thomas (2017). Managing the family business. Edward Elgar Publishing. S. 38-41
[72] Zellweger, Thomas (2017). Managing the family business. Edward Elgar Publishing. S. 38-41
[73] Locher, Karl (2019). Interwiew am 19. März in Appenzell, Schweiz.
[74] Deloitte (2016). Wachstum in Familienunternehemen.
[75] Locher, Karl (2019). Interwiew am 19. März in Appenzell, Schweiz.
[76] Zellweger, Thomas (2017). Managing the family business. Edward Elgar Publishing. S. 38-41
[77] Bischofsberger, Hermann (1986). 100 Jahre Brauerei K. Locher AG Appenzell
[78] Schweizer Brauerei-Verband (2019). Bierkartell.
[79] Weitere Informationen bezüglich der Spezialistenstrategie können auf Seite 16 ff. nachgelesen werden.
[80] Locher, Karl (2019). Interwiew am 19. März in Appenzell, Schweiz.
[81] Wiesmann, Matthias (2011). Bier und Wir, Geschichte der Brauereien und des Bierkonsums in der Schweiz S.211
[82] Locher, Karl (2019). Interwiew am 19. März in Appenzell, Schweiz.
[83] Locher, Karl (2019). Interwiew am 19. März in Appenzell, Schweiz.
[84] Locher, Karl (2019). Interwiew am 19. März in Appenzell, Schweiz.
[85] Tagesanzeiger (2017). Bier ist hip wie nie, das verdanken wir den Kleinbrauereien.
[86] Wiesmann, Matthias (2011). Bier und Wir, Geschichte der Brauereien und des Bierkonsums in der Schweiz S.211
[87] Wiesmann, Matthias (2011). Bier und Wir, Geschichte der Brauereien und des Bierkonsums in der Schweiz S.191 ff.
[88] Locher, Karl (2019). Interwiew am 19. März in Appenzell, Schweiz.
[89] Locher, Karl (2019). Interwiew am 19. März in Appenzell, Schweiz.
[90] FM1 Today (2016). Die Innovationszelle aus Appenzell.

[91] Locher, Karl (2019). Interwiew am 19. März in Appenzell, Schweiz.
[92] Locher, Karl (2019). Interwiew am 19. März in Appenzell, Schweiz.
[93] Brauerei Locher AG (2019). Besucherzentrum Brauquöll in Appenzell, Schweiz.
[94] Wiesmann, Matthias (2011). Bier und Wir, Geschichte der Brauereien und des Bierkonsums in der Schweiz S.252
[95] Neue Zürcher Zeitung (2015). Fusionsrausch lässt die kleinen Brauereien kalt.
[96] Brauerei Locher AG (2013). Appenzeller Bier wie es leibt und lebt.
[97] Brauerei Locher AG (2019). Besucherzentrum Brauquöll in Appenzell, Schweiz.
[98] St. Galler Tagblatt AG (2014). Locher vor Schützengarten.

Literaturverzeichnis

Appenzeller Zeitung. Freitag 30. September 2011. Tagblatt Medien. 2011.
Bier Akademie Schweiz (2019). Geschichte des Bieres. Abgerufen am 06.05.2019 von http://bierakademieschweiz.ch/cms/biergeschichte/
Bischofsberger, Hermann. 100 Jahre Brauerei K. Locher AG Appenzell. 1986.
Brauerei Locher AG (2019). Besucherzentrum Brauquöll in Appenzell.
Brauerei Locher AG (2013). Appenzeller Bier wie es leibt und lebt. Abgerufen am 07.05.2019 von https://www.yumpu.com/de/document/read/51454189/verkaufshandbuch-appenzeller-bier-2013-de-brauerei-locher-ag
Brauerei Locher AG (2019). Ursprung. Abgerufen am 08.05.2019 von https://www.appenzellerbier.ch/de/brauerei/ursprung.html
Brauerei Locher AG (2019). Verkaufshandbuch Appenzeller Bier. Abgerufen am 07.05.2019 von https://www.appenzellerbier.ch/fileadmin/user_upload/download/verkauf/Verkaufshandbuch_D__Web.pdf
Deloitte (2016). Wachstum in Familienunternehemen. Abgerufen am 07.05.2019 von https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Mittelstand/Interviewserie2_Mittelstand_Dez2016.pdf
Der Landbote (2017). Ein Strum im Schweizer Bierglas. Abgerufen am 07.05.2019 von https://www.google.ch/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjtmvij7YniAhUvwsQBHYvaC4IQFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fwww.winterthur-

glossar.ch%2Fupload%2Fdocuments%2F2017%2F09%2F28%2F2323.pdf&usg=AOvVaw3ypOK_2MGGscPDiutsVcn-.
FM1 Today (2016). Die Innovationszelle aus Appenzell. Abgerufen am 04.05.2019 von https://www.fm1today.ch/die-innovationszelle-aus-appenzell/222057)
Leben-im-Mittelalter.net. Abgerufen am 06.06.2019 von https://www.leben-im-mittelalter.net/geschichte-des-mittelalters/fruehmittelalter/karolinger.html
Linowes, Jonathan S und Moore, Geoffrey. A Summary of „Crossing the Chasm", Parker Hill Technology. 1999.
Locher, Karl. Interview am 19. März in Appenzell, Schweiz. 2019.
Neue Zürcher Zeitung (2012). Der Fluch der dritten Generation. Aufgerufen am 11.05.2019 von https://www.nzz.ch/der-fluch-der-dritten-generation-1.17774561
Abgerufen am 16.05.2019
Neue Zürcher Zeitung (2015). Fusionsrausch lässt die kleinen Brauereien kalt.Aufgerufen am 09.05.2019 von https://www.nzz.ch/wirtschaft/unternehmen/der-fusionsrausch-laesst-die-kleinen-brauereien-kalt-1.18640117)
Schmitz, Alfred. Geschichte des Biers. 2018. Abgerufen am 04.05.2019 von https://www.planet-wissen.de/gesellschaft/trinken/bier/pwiegeschichtedesbiers100.html
Schützengarten (2019). Vom Klosterbier zur modernen Brauerei. Abgerufen am 10.05.2019 von https://www.schuetzengarten.ch/de/ueber-uns/geschichte
Schweizer Bauer (2016). Brauerei. Schweizer Bier: Grosse Domininieren. Abgerufen am 04.05.2019 von https://www.schweizerbauer.ch/markt--preise/marktmeldungen/schweizer-bier-grosse-dominieren-27074.html)
Schweizer, Jola. Bier. Schweizer Bierbrauer-Verein. PRW Public Relations und Werbe AG. Zürich. 1977.
Schweizer Brauerei-Verband (2019). Bierkartell. Abgerufen am 03.05.2019 von https://bier.swiss/fragen-und-antworten/bierkartell/
Schweizer Brauerei-Verband (2019). Kennzahlen. Entwicklung des Schweizer Biermarktes seit 1990/1991. Abgerufen am 07.05.2019 von https://bier.swiss/kennzahlen/biermarkt-entwicklung-schweiz/
Schweizer Brauerei-Verband (2019). Mitglieder des SBV. Abgerufen am 04.05.2019 auf https://bier.swiss/verband/mitglieder-des-sbv/)
Schweizerische Eidgenossenschaft (2018). Grafiken. Der Schweizer Biermarkt in Zahlen. Abgerufen am 04.05.2019 von https://www.ezv.admin.ch/dam/ezv/de/dokumente/abgaben/Tabi/anzahl-brauereien-nach-jahresproduktion.pdf.download.pdf/Anzahl%20Brauereien%20nach%20Jahresproduktion_de_fr_2018.pdf)
St. Galler Tagblatt AG (2014). Locher vor Schützengarten. Abgerufen am 09.05.2019 von https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/appenzellerland/locher-vor-schuetzengarten-ld.621784
Tagesanzeiger (2017). Bier ist hip wie nie, das verdanken wir den Kleinbrauereien. Abgerufen am 08.05.2019 vom https://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/die-vielen-brauereien-sind-ein-segen/story/26310183
Tagesanzeiger (2017). Die Schweiz ist Brauweltmeister. Abgerufen am 04.05.2019 von https://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/standardschweiz-hat-die-groesste-brauereidichte-weltweit/story/28608754)
Usterbräu Memorial (2019). Sumerer bis 1900 Abgerufen am 20.05.2019 von http://www.xn--usterbru-memorial-wqb.ch/memorial/?page_id=1087

Wiesmann, Matthias. Bier und Wir. Geschichte der Brauereien und des Bierkonsums in der Schweiz. Baden: Hier und Jetzt Verlag für Kultur und Geschichte. 2011.
Zellweger, Thomas. Managing the family business. Edward Elgar Publishing. 38-41. 2017.

Abbildungsverzeichnis

Brauerei Schützengarten – «Brauen auf Gallus' Spuren»

Autoren: Theo Lütolf, Clara Reber & Flavio Tschopp

Einleitung

Im nachfolgenden Kapitel wird die Unternehmensgeschichte der Brauerei Schützengarten genauer beleuchtet. Die Brauerei Schützengarten liegt im Herzen von St. Gallen und das schon seit 1779. Die Verbundenheit zur Region ist durch diese 240-jährige Geschichte wohl kein Wunder. Spannend hingegen ist, dass die Brauerei Schützengarten die älteste eigenständige Brauerei der Schweiz ist. Der Name ist inkomplett, obwohl das Bierbrauern nach wie vor das Hauptstandbein von Schützengarten ist, haben sie sich in die Servicedienstleistung, Getränkehandel und sogar zu einem kleinen Teil in die Immobilienwelt vorgetastet. Der Bierabsatz von der Brauerei Schützengarten liegt heute bei ungefähr bei 170'000 Hektoliter. Diese Zahl wird sicherlich schnell Mal überlesen. Ein Hektoliter Bier sind also hundert Liter Bier. Um eine Relation herzustellen, vergleichen wir mit der Grossbrauerei Carlsberg. Diese setzt jährlich 113'400'000 Hektoliter Bier ab, also mehr als 650 Mal so viel wie die Brauerei Schützengarten.[1] Wir erkennen die Brauerei Schützengarten zählt vom Absatz her eher zu den kleineren. Neben den Bieren vertreibt Schützengarten noch 130'000 Hektoliter alkoholfreie Getränke, also fast im gleichen Ausmass wie das Bier. Wie diese Bereiche, Bier, alkoholfreie Getränke, Immobilien und Servicedienstleistungen zusammenspielen sehen wir später. Etwas über 200 Mitarbeiter helfen mit, die Qualität der Biere zu gewährleisten. Bereits aus der Wertedarstellung (Abbildung 1) lässt sich erschliessen, dass Schützengarten eher auf Qualität statt Quantität setzt. In anderen Worten leiten wir daraus ab, dass sie versuchen in der Ostschweiz und im Bereich der Spezialbiere ein grosser Player zu sein, aber nicht zu den Biersorten gehören, die im Aktionenregal in einem Westschweizer Denner stehen und damit die anderen stark im Preis konkurrieren. Dass eine Organisation, eine Aktiengesellschaft, seit nunmehr 240 Jahren bestehen kann, ist spannend und lässt Fragen aufkommen. Was war denn erfolgskritisch, dass das Überleben über 240 Jahre gesichert werden konnte? War es eine ausgeklügelte Strategie? Oder war es vielleicht sogar einfach Glück, zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zu sein? Dies ist die erste Frage, der wir nachgehen werden.



Abbildung 1: Das Leitbild mit den Werten von Schützengarten[2]

Unsere zweite Frage lässt sich sehr schön anhand von Grafiken erläutern. Einerseits sieht man in Abbildung 2, den während der Jahrhundertwende rückläufigen und seither stagnierenden pro Kopf Bierkonsum in der Schweiz. Übrigens war das Maximum des Pro-Kopf-Bierkonsum in der Schweiz 1970 am höchsten mit 77 Liter. Unklar ist hingegen, ob im Mittelalter nicht noch mehr Bier und Wein getrunken wurde, doch dazu später mehr.

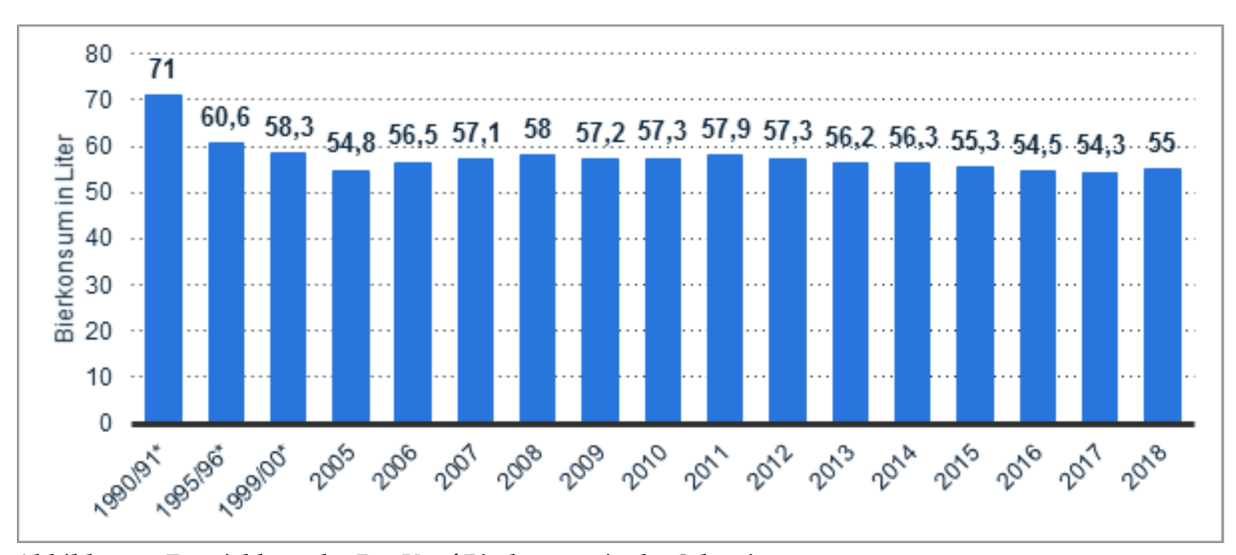


Abbildung 2: Entwicklung des Pro-Kopf Bierkonsum in der Schweiz[3]

Jedenfalls weist der rückläufige Konsum auf einen rückläufigen Markt hin, was nicht vielversprechend wirkt für eine der darin befindenden Brauereien. So fiel der Pro-Kopf Bierkonsum von 60.6 Liter im Jahr 1995 auf nur noch 55 Liter pro Kopf im Jahr 2018. Diese rücklaufenden Pro-Kopf Kennzahlen können höchstens durch das Bevölkerungswachstum kompensiert werden. Dieses lag in der Schweiz in den letzten 15 Jahren jedoch gerade einmal bei 1%[4]. Noch beunruhigender wird das Bild, wenn Abbildung 2 beigezogen wird und ersichtlich wird, dass der Wettbewerb bei stagnierender Nachfrage in den letzten Jahren fortlaufend gestiegen ist. So ist nach der Auflösung des Brauereikartells ein massiver Anstieg

an Brauereien zu verzeichnen. Waren im Jahre 1990 gerade einmal 32 Brauereien in der Schweiz registriert, sind es im Jahre 2018 deren 995. Der Kuchen muss also unter immer mehr Marktteilnehmern aufgeteilt werden.

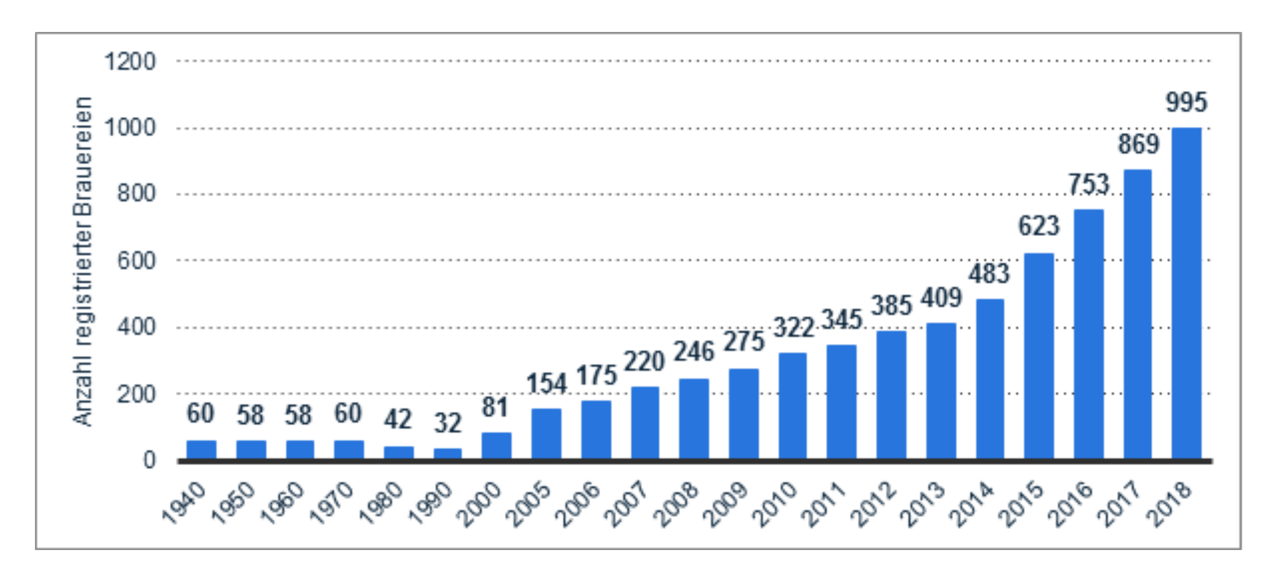


Abbildung 3: Anzahl der registrierten Brauereien in der Schweiz[5]

Sodann ist unsere zweite Frage offensichtlich, wie es die Brauerei Schützengarten unter diesen Bedingungen schafft zu bestehen und dabei Erfolge verzeichnen kann.

Dabei konzentrieren wir uns bei unserer Erfolgsanalyse auf die Zeit nach 1990. Man kann sich fragen, wieso genau diese Zeit, als sich die Brauerei Schützengarten schon beinahe 200 Jahre behauptet hat. Doch die Zeit nach 1991 ist besonders spannend, da sich das schweizerische Bierkartell auflöste und den Markt damit auf den Kopf stellte. Vom Monopol zum Wettbewerb stellt die Marktteilnehmer vor besondere Herausforderungen. Auch während dem Bierkartell, in den 70er und 80er Jahren gab es ein Brauereisterben, wie in der Abbildung 3 ersichtlich wird, dies betraf vor allem die mittelgrossen Brauereien. Die Bewegründe waren dabei oft familiär. So wurden in einer Konsolidierungsphase viele familiengeführte Brauereien aufgegeben, oder an grössere Brauereien verkauft[6]. Nach dem Kartell traf es aber auch die grossen, die aufgegeben haben und sich in ausländische Hände begaben.[7] Doch nicht nur die Unternehmen sortierten sich neu, auch die Produkte wurden neu gemischt. Die Normierung bezüglich Zutaten, Qualität, Werbung, Preise und Abnehmer wurde aufgehoben und der Markt war vollkommen geöffnet.[8] Es erscheint also besonders spannend zu sehen, wie eine Brauerei erfolgreich den Schritt in den offenen Markt schafft und seither bestehen kann. Machen wir uns also mit der Brauerei Schützengarten auf den Weg den Überlebenskampf in einem stagnierenden Markt besser zu verstehen.

Vielseitige Diversifikation als Erfolgsgarant?

Wir wollen in diesem Abschnitt betrachten, inwiefern sich die unternehmerische Strategie von Schützengarten seit der Auflösung des Bierkartells verändert hat. Dieses den Biermarkt beherrschende Kartell, welches 1935 etabliert wurde, verhalf Schützengarten zur Vorherrschaft im Biermarkt der Ostschweiz. Die Festlegung von Mengen, Preise und Regionen garantierten jeder Brauerei einen stabilen Absatzkanal. Doch mit zunehmendem Druck auf die Brauereien unter anderem durch kartellrechtliche Gesetzesanpassungen sowie brancheninterne Schwierigkeiten, bei welchen in den 70er und 80er Jahren rund 50% der damaligen 60 Brauereien eingingen, konnte das Kartell nicht weiter aufrechterhalten werden.[9] Mit dem Austritt von Feldschlösschen und Hürlimann 1991 endete schliesslich das Bierkartell in der Schweiz. Nun waren die einzelnen Brauereien wie Schützengarten gefordert aktiv zu werden. Nach rund 56 Jahren Kartell mit eingeschränktem Wettbewerb musste man wieder in einem offenen Markt bestehen können.

Die zentrale Frage, welche sich Schützengarten bei der Auflösung des Bierkartells nun stellen musste, ist offensichtlich: Wie kann man in diesem neuen wettbewerbsorientierten Marktumfeld bestehen? Es sei an dieser Stelle vorweggenommen, dass nicht alle etablierten Brauereien den gleichen betriebswirtschaftlichen Pfad nach der Zäsur des Kartells eingeschlagen haben. Die Branche wurde durch eine Welle von Zusammenschlüssen und Stilllegungen durchgeschüttelt. So übernahm beispielsweise die Feldschlösschen-Gruppe in Rheinfelden die Brauereien Hochdorf, Warteck, Valaisanne, Cardinal und Hürlimann ehe sie selbst im Jahr 2000 von der der dänischen Grossbrauerei Carlsberg übernommen wurde.[10] Oder die Brauereien Haldengut und Calanda, welche sich zum Ende des Kartells hin 1990 zusammenschlossen und schliesslich 1993 von der niederländischen Grossbrauerei Heineken aufgekauft wurden. Im Jahr 2008 kam zu diesem Konglomerat dann noch die Brauerei Eichhof dazu.[11] Trotz oder gerade wegen diesen grossen Marktveränderungen im Biermarkt ist die Brauerei Schützengarten im Jahr 2019 nun die älteste unabhängige Brauerei der Schweiz.[12]

Welche strategische Stossrichtung verfolgte nun die Brauerei Schützengarten in den Zeiten des Umbruchs? Das sich veränderte Marktumfeld beantwortete Schützengarten mit einer Strategie der Diversifikation. Im Zentrum dieser Diversifikationsstrategie steht das Bier. Noch heute bildet das Bier das Sinnstiftende Element des Unternehmens und die Brauerei als Unternehmenszweck nicht wegzudenken.[13] Das Bier als strategische Kernaktivität wird im zweiten Abschnitt eingehend analysiert. Hier wollen wir auf zwei weitere strategische Stossrichtung von Schützengarten nach Ende des Bierkartells eingehen. Einerseits ist das die Fokussierung auf den gastronomischen Getränkemarkt und andererseits die Investitionen in das eigene Immobilienportfolio.

Die Brauerei als Getränkemarkt

In der Ostschweiz fährt man kaum an einem Restaurant vorbei, welches nicht vom gelben Schild mit dem stehenden Schützen und der Büchse im Anschlag geziert wird.[14] Das Bierkartell leistete keinen unwesentlichen Beitrag zu dieser Entwicklung. Die Gastronomen wurden alleine aufgrund ihrer geografischen Lage einem Bierlieferanten zugeteilt. Ein Wechsel der Biermarke war aufgrund der Konsensorientierung des Kartells und einer damit einhergehenden Verweigerung einer Belieferung durch eine nicht zugeteilte Brauerei faktisch unmöglich. Das Bierkartell verwies wiederum auf die fehlende Notwendigkeit eines Wettbewerbs, da die Biere ohnehin eine geschmackliche Vereinheitlichung erfuhren.[15]

Das Dahinfallen des Kartells ermöglichte es nun den Gastronomen wieder eigenständig über ihr angebotenes Bier entscheiden zu können. Schützengarten wurde dadurch in zweierlei Hinsicht auf den Prüfstand gestellt: Zum einen musste die Qualität des Bieres eine Nachfrage beim Endkonsumenten auslösen und somit für die Gastronomiebetreiber ausschenkbar zu bleiben, anderseits musste Schützengarten nun auch im Bereich des Dienstleistungsservice als Getränkehändler in den Wettbewerb mit anderen Brauereien treten. Im nachfolgenden Abschnitt werden wir auf die Veränderungen eingehen, welche das eigentliche Kernprodukte Bier im Laufe dieser neuen Wettbewerbssituation erfahren hat. Wir widmen uns vorerst den Auswirkungen auf die Dienstleistung des Getränkehandels von Schützengarten. Der gastronomische Handel mit Bier und anderen Getränken hat für Schützengarten schon seit Beginn eine sehr hohe Bedeutung. Der Ausschank von Bier und Getränken macht aktuell über 50% des Umsatzes der Brauerei Schützengarten aus. [16] [17] Doch warum ist Schützengarten gerade in der Ostschweiz für die Gastronomie der wichtigste Bier- und Getränkelieferant? Die eigene Distributionslogistik wird von der Brauerei Schützengarten in diesem Dienstleistungsbereich als entscheidende Ressource angesehen. Der eigene Fuhrpark von LKWs beliefert vom Standort St. Gallen aus die gesamte Ostschweiz bis ins Zürcher Oberland. Der bewusste Entscheid einer Distribution ausschliesslich im Osten der Schweiz liegt in den Anforderungen an die eigene Qualität begründet. Es gehört zum Selbstverständnis der Brauerei Schützengarten als verlässlicher Partner in allen Bereichen der Getränkelogistik für kommerzielle Abnehmer auftreten und wahrgenommen werden zu können. Der Qualität des geleisteten Service wird dabei ein besonders hohes Mass an Beachtung geschenkt. Die Logistik soll basierend auf dem Servicegedanken flexibel auf Nachfragen der Gastronomie reagieren können und die eingehenden Aufträge in entsprechend hoher Qualität befriedigen. Dieser Anspruch an die eigene Logistik hinsichtlich Servicequalität ist kostenintensiv. Umso wichtiger ist es für Schützengarten hier die Auslastung der eigenen Fahrzeugflotte sowie die nachgefragten Mengen stets auf einem hohen Niveau halten zu können.[18] Als reine Brauerei mit einem Sortiment beschränkt auf Bier wäre es schwierig ein solches Distributionsnetz betriebswirtschaftlich rentabel aufrecht erhalten zu können. Es geht dabei insbesondere darum, die vorhandenen Lieferkapazitäten möglichst immer voll auszulasten. Deutlich wird dies, wenn wir die Perspektive von der Brauerei hin zur Gastronomie wechseln. Die heutige Gastronomiebranche ist einem permanenten Kostendruck ausgesetzt.[19] Eine Effiziente

Gestaltung der betriebseigenen Supply Chain ist auch hier unabdingbar. Ein modernes Gastronomieunternehmen ist darauf angewiesen, im Getränkebereich schnell und flexibel bedient zu werden, um Engpässe im eigenen Sortiment vermeiden zu können. Ein zentraler Anbieter für Getränkewünsche von Bier über Mineralwasser bis hin zu Süssgetränken wäre somit betriebswirtschaftlich vorteilhaft indem man sich nur mit einem Zulieferer koordinieren muss. Die Brauerei Schützengarten versucht genau dieses Bedürfnis zu befriedigen. Schon kurz nach dem Fall des Brauereikartells wurde das eigene Lager modernisiert. 1993 wurde ein vollautomatisches Hochregallager in Betrieb genommen um den Vertrieb mit eigenem Bier sowie diversen Handelsprodukten speditiv bewältigen zu können.[20] Neben den laufenden Investitionen in die Vertriebslogistik wurden auch bewusst Investitionen in Getränkehändler getätigt. Indem direkte Konkurrenten aufgekauft und in die eigene Logistikkette eingebettet wurden, konzentrierte sich die Marktstellung von Schützengarten kontinuierlich weiter.[21] [22] Dieser stetige Ausbau des eigenen Angebotes und die einhergehende Marktdurchdringung im Getränkehandel bildet einen wesentlichen Pfeiler der strategischen Neuorientierung der Brauerei Schützengarten nach dem Fall des Brauereikartells und liefert in der Sinnstiftung des Unternehmens einen wertvollen Beitrag über das reine Bierbrauen hinaus. So wird auch von Verwaltungsratspräsident Christoph Kurer den LKW Fahrern in der Unternehmensstrategie eine wichtige Rolle zugeteilt indem diese das eigentliche Aushängeschild der gesamten Brauerei bei den Kunden darstellen. Sozusagen die Visitenkarte der Brauerei Schützengarten im täglichen Geschäft. Die LKW Fahrer bilden zugleich einen wertvollen Kommunikationskanal der einerseits die Markenbotschaft und den Servicegedanken nach aussen transportiert, andererseits können aber auch Rückmeldungen über Verbesserungsvorschläge oder Wünsche ungefiltert an die Brauerei Schützengarten herangetragen werden.[23] Bei der Analyse der gewählten Strategie von Schützengarten wird es offensichtlich, dass seit Auflösung des Bierkartells das Unternehmen eine dominante Stellung im gastronomischen Getränkemarkt der Ostschweiz einzunehmen versuchte und dies weitestgehend gelungen ist. Die Verankerung als integrierter Getränkelieferant der Gastronomie mit einem hohen Servicelevel schuf einen entsprechend nachhaltigen Wettbewerbsvorteil für das gesamte Brauereiunternehmen.

Investitionen in das Betongold

Neben dem strategischen Ausbau des Getränkehandels ist eine weitere strategische Entwicklung bei Schützengarten seit dem Fall des Bierkartells auszumachen: die Investition in Immobilienprojekte. Die Brauerei Schützengarten ist noch heute an der gleichen zentralen Lage wie seit der Gründung der Brauerei im Jahr 1779 and der St. Jakobstrasse in St. Gallen anzutreffen. Der Standort im Kern der grössten Stadt der Ostschweiz ist Teil der Kultur um Schützengarten und integraler Bestandteil des Selbstverständnisses des Unternehmens.[24] Schon immer hat Schützengarten gewisse Immobilien als Investitionsobjekt erworben. Beispielsweise besitzt die Brauerei Schützengarten seit 1929 das Gebäude an der Neugasse 2 in St. Gallen, in welchem das Restaurant Marktplatz anzutreffen ist.[25] Die bisher letzte Investition von Schützengarten war im September 2018 das Haus Oberer Graben 2, ebenfalls

in St. Gallen. Hier anzutreffen ist das Traditionscafé Seeger.[26] Es fällt auf, das Investitionen in neue Immobilienprojekte oder die Entwicklung von bestehenden Liegenschaften zugleich mit einem Engagement im Bereich Gastronomie einher gehen.[27] Die Analyse der Immobiliensparte lässt zwei Schlussfolgerungen zum Geschäftsfeld der Brauerei Schützengarten zu. Eine erste Aussage lässt sich über die Fristigkeit der Investitionen tätigen. Die getätigten Immobiliengeschäfte haben allesamt langfristigen Charakter. Schützengarten tritt nicht als aktiver Händler im Immobilienmarkt auf indem sie spekulativ Objekte erwerben und nach kurzer Haltedauer wieder abstossen.[28] Die Verwendung von freien Mitteln zur Finanzierung von langfristigen Investitionen lässt indirekt auf die dahinterliegende Unternehmenskultur schliessen. Die Brauerei Schützengarten versteht sich als Familienunternehmen mit der Absicht, auch langfristig eigenständig zu bleiben. Der Verzicht auf die Ausschüttung von freien Mitteln an die Aktionäre zu Gunsten langfristiger Projekte kann daher als Bestärkung des Willens zur Eigenständigkeit gewertet werden indem die Bilanz der Brauerei Schützengarten mit konservativen Investitionsobjekten aufgewertet wird. Die zweite Aussage leitet sich aus den Gastronomieunternehmen ab, welche oftmals in den Immobilien von Schützengarten anzutreffen sind. Mit dem Netts, dem Restaurant Marktplatz, dem Café Seeger und neustens mit dem Brauwerk finden sich in St. Gallen gleich fünf renommierte Gastronomieangebote unter dem Einfluss der Brauerei Schützengarten.[29] [30] Diese Entwicklung fusst auf der den strategischen Überlegungen infolge der Auflösung des Brauereikartells. Zweck dieser Lokalitäten ist es nicht, einen substanziellen Wertbeitrag zum Umsatz der Brauerei beizusteuern. Vielmehr liegt der Umsatzbeitrag des eigenen Gastro-Bereiches bei unter 5%.[31] Durch dieses Engagement im Gastronomiebereich synthetisiert sich die Strategie eines integralen Anbieters von Getränkelösungen für Gastronomen. Die Nähe zu den eigenen Kunden ist für Schützengarten ein zentrales Erfolgskriterium.[32] Dadurch erhalten sie wertvolle Rückmeldungen zu ihren Produkten und Dienstleistungen. In der Zusammenarbeit mit Geschäftskunden können die Rückmeldungen jedoch durch anderweitige Überlagerungen im Gastronomiebereich gestört werden. Der Betrieb von eigenen Gastronomieunternehmen erlaubt der Brauerei Schützengarten näher am eigentlichen Endkunden zu sein und eine direktere Rückmeldung zu den angebotenen Produkten zu erhalten. Schützengarten erlangt dadurch bessere Einsichten in die Präferenzen der Kunden und kann sein Sortiment und die angebotenen Dienstleistungen entsprechend besser auf die Gastronomiekunden zuschneiden. Des Weiteren dienen die eigenen Restaurants – insbesondere das Brauwerk in St. Gallen – als Innovationslabor für die eigene Bierproduktion. Trends können so früher identifiziert werden und die Gastronomie sowie die Kunden erhalten ein innovativeres Angebot.[33] Schlussendlich dienen die Lokalitäten auch als kulturprägender Anker in der Stadt St. Gallen. Die unmittelbare Präsenz in der Gastronomieszene dient nicht unwesentlich der Markenbildung der Brauerei Schützengarten und der Verankerung in der Gastronomielandschaft von St. Gallen. Es kann festgehalten werden, dass die Immobilienstrategie von Schützengarten mehr beinhaltet als die blosse gewinnbringende Anlage von Liquiditätsreserven in unbewegliche Güter. Das Geschäftsfeld der Immobilien kann als Bestandteil einer umfassenden

Geschäftsstrategie betrachtet werden. Diese hat zum Ziel, langfristig der bestimmende Anbieter für Getränkelösungen im Gastronomiebereich in der Ostschweiz zu bleiben.
Der Wegfall des Brauereikartells hat das Wettbewerbsgefüge des Biermarktes langfristig verändert. Schützengarten begegnete dem bis heute anhaltenden Wettbewerbsdruck des Biermarktes mit einer Strategie der Diversifikation. Der Aufbau eines tiefgreifenden Getränkenetzwerkes im Gastronomiebereich und der strategischen Investition in Immobilienprojekte haben einen stabilisierenden Effekt auf das gesamte Brauereiunternehmen. Dies wiederspiegelt das eigene Werteverständnis als Familienunternehmen. Trotzdem ist und bleibt das Bier das wichtigste Produkt für Schützengarten welches wir im nächsten Abschnitt nun genauer beleuchten.

Qualität und Produkte überzeugen

Qualität steht bei Schützengarten nicht grundlos in ihrem Leitbild mit den Werten, sondern zeigt sich in verschiedenen Bereichen, wie wir später noch sehen werden. Doch während dem Bierkartell 1935-1992 war neben den Preisen, den Abnehmern, den Zutaten, der Werbung auch die Qualität normiert. Das heisst es gab ein Schweizer Bier, das von allen Brauereien möglichst identisch hergestellt wurde und dessen Absatz fix geregelt war. Der Kassensturz, eine Sendung des Schweizer Fernsehers nutzte diese Tatsache für einen Test. 1985 lud der Kassensturz die Bierbraumeister, der damals sechs grössten Brauereien ein, darunter auch Schützengarten. An diesem Punkt verstand das Publikum, was mit Einheitsbier gemeint ist, denn die Herren erkannten ihr eigenes Lagerbier nicht Mal mehr selbst[34]. Womöglich eine Folge des Monopols, wo Innovative Braukunst nicht notwendig war, um zu überleben.

Doch dann wurde 1992 das Bierkartell von innen heraus aufgelöst. Einige Brauereien störten sich daran, dass kein Wettbewerb vorhanden war[35]. Die Brauerei Schützengarten hat sich nach eigenen Angaben im Vornerein zur Auflösung des Kartells Gedanken gemacht, jedoch wurde im Vorfeld kein strategisches Konzept dazu ausgearbeitet.[36] Da im Kartell kein Wettbewerb vorherrschte, kann vermutet werden, dass das Aufbrechen des Kartells die Brauereien verdrängt wurden. Ein Untergang der schweizerischen Brauereien durch Übernahmen sind naheliegend. In verschiedenen Fällen war dem auch so. Beispielsweise wurde die Brauerei Hürlimann von Feldschlösschen aufgekauft. Doch die Brauerei Schützengarten schaffte es sich eigenständig im geöffneten Wettbewerb zu behaupten. Mit den bestehenden Ressourcen schaffte es die Brauerei Schützengarten schnell nach der Öffnung eine Produktentwicklung bei den Bieren durchzuführen: so erschien 1993 Pils Bier Billwiller auf dem Markt. Benannt nach der Persönlichkeit, die die Brauerei Schützengarten so gross gemacht hat. Denn 1878 übernahm Arnold Billwiller die Brauerei von seinem Vater. Unter seiner Führung gelang es der Brauerei Schützengarten die Kapazität der Brauerei zu verzwanzigfachen.[37] Auf die Lancierung des Billwiller Pils, führte 1996 die Brauerei Schützengarten das St. Galler Klosterbräu in den Markt ein. Dieses ist noch auf der heutigen Produktpalette zu sehen ist.[38]
In der Abbildung 3 ist ersichtlich, dass Schützengarten die Produktentwicklung fortlaufend

weitergebtrieben hat. Nicht jedes Bier ist wird heute noch produziert, auf der Abbildung sind aber nur diese ersichtlich. Das Pils Bier Billwiller zum Beispiel konnte sich nicht halten. Alle zwei bis drei Jahre lanciert Schützengarten mindestens ein neues Bier. Oftmals auch sogenannte Nischenprodukte. So brachte die Brauerei Schützengarten 2009 mit dem Hefenbier "Weissen Engel", ihr erstes obergäriges Bier heraus. Obwohl Christoph Kurer bestätigt, dass dies ein Nischenprodukte sei, identifiziert er in diesem Bereich Potential. Einen Volltreffer landete Schützengarten mit dem Gallus 612. Anfangs war es angedacht, dies als Sonderedition zum Gallusjubiläum 2012 zu lancieren. Bald nach dem Fassanstich auf dem St. Galler Klosterplatz war das Spezialbier schon ausverkauft. Schützengarten liess das Erfolgsbier auch nach dem Jubiläum im Sortiment.[39]



Abbildung 4: Heutiges Sortiment von Schützengarten[40]

Bei der Betrachtung der Entwicklung der Produktpallette (Abbildung 4) wird ersichtlich, dass Schützengarten erfolgreich neue Produkte in den Markt brachte. Es scheint daher verständlich, dass nach der Öffnung des Kartells dadurch frischer Wind und neuer Schwung in die Brauerei Schützengarten kam, welcher sich auf die Mitarbeitenden übertrug. Nicht auf die internen Ressourcen zurückgreifen konnte Schützengarten im Bereich Marketing. Durch die Einheitswerbung während dem Kartell, war der Unterschied im Marketing zum offenen Wettbewerb besonders ausgeprägt. Schützengarten holte sich in diesem Bereich Hilfe von einer externen Agentur.[41] Doch dazu später mehr.

Der hohe qualitative Anspruch bei Schützengarten ist auch bei den Zutaten ersichtlich. Vermehrt probiert die Brauerei Schützengarten auf die Swissness der Rohstoffe zu achten. Mit der Saatsgutgenossenschaft Flawil, wurde getestet welche Gerstensorten über 700 Meter gut gedeihen. Ab 2018 haben zwölf Vertragslandwirte auf 20 Hektaren ausgewählte Braugerste für Schützengarten angebaut und konnten so schliesslich 120 Tonnen einheimische Braugerste liefern, die sich in den Schützengarten-Bieren wiederfinden.[42] Im OLMA Bier wird das exklusiv für die Brauerei Schützengarten angepflanzte Aromahopfe Opal verwendet. Auch dieses wird in der Schweiz, im Zürcher Weinland, angepflanzt und seit 2016 verwendet.[43] Diese Bemühungen unterstreichen die lokale Verankerung von der Brauerei Schützengarten, die wie später aufgezeigt, einen weiteren zentralen Aspekt für den langfristigen Erfolg darstellt.
Wie die Erzeugnisse der Brauerei Schützengarten ankommen, testet Schützengarten einerseits mit der Nähe zum Kunden, dazu später mehr, und anderseits objektiv durch Qualitätstest. Dabei ist es Schützengarten wichtig, dass die Tests auch detaillierte Berichte abgeben, anhand dieser Verbesserungen vorgenommen werden können. Neben den Tests nimmt Schützengarten erfolgreich an verschiedenen Qualitätswettbewerben teil.[44]

Die Qualität der Biere ist ein wichtiges Standbein der Brauerei Schützengarten. Denn 40 Prozent der Produktion machen in der St. Galler Brauerei die Spezialbiere aus. Beispiele dafür sind Edelspez Premium oder auch kürzlich lancierte Low Carb Bier. Der Spezialbieranteil an der Gesamtproduktion ist anteilsmässig doppelt so hoch wie bei den Schweizer Brauereien insgesamt.[45] Unter diesem Aspekt, ist auch das Wachstum in diesem Segment besonders erfreulich, das 2016 bereits einen 10 Prozentigen Anteil aufwies.

Nicht nur bei den Bieren ist die Brauerei Schützengarten fortlaufend am Optimieren, sondern auch bei den Produktionsanlagen. Dieser Wille zu ständigen Innovationen ist fest in der Firmenkultur verankert. Arnold Billwiller kaufte kurz nach der Erfindung der Kältemaschine 1896 eine für in die Brauerei Schützengarten. Dadurch konnte auch im Sommer einwandfreies Bier gebraut werden. Dies verschaffte gegenüber der lokalen Konkurrenz einen Vorteil, die nach wie vor mit dem Wasser aus den Weihern kühlten. Durch die fortlaufenden Investitionen in die beste Technik konnte Schützengarten auch in jüngster Zeit einen Investitionsstau verhindern.[46]

Die Qualität beim Bier versucht Schützengarten auch im Service zu unterstreichen. So seien die LKW-Fahrer einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren von der Brauerei Schützengarten, da diese das Aushängeschild sind und die Schnittstelle zwischen Anbieter und Abnehmer. In Anbetracht dessen wählt Schützengarten die Personen besonders sorgfältig aus und investiert in die entsprechenden Schulungen.[47] Dies scheint ein wichtiger Erfolgsfaktor zu sein. Auch bei anderen Punkten spürt der Konsument bewusst im Service die hohe Qualität. Dies nicht nur bei Grosskunden, sondern auch bei kleineren Vereinen. So bietet Schützengarten bspw. für Studentenverbindungen nicht nur Zapfanlagen an, sondern auch deren Unterhalt. Das heisst,

die alten Zapfanlagen werden zeitgerecht abgeholt und durch neue ersetzt, somit das Bier nie ausgehen kann.
Diese Produktentwicklungen gekoppelt mit dem hohen Qualitätsanspruch in der Braukunst aber auch im Vertrieb und im Service, scheinen Schützengarten in die Identität geschrieben zu sein. Der konstante Innovationsanspruch ermöglichte es der Brauerei Schützengarten, im Markt zu bestehen, war aber natürlich mit hohen Investitionen verbunden. Inwiefern diese Produktentwicklungen auch den lokalen Markt in der Ostschweiz festigen konnte, wird in den folgenden Abschnitten im Zusammenhang mit der Markenbildung diskutiert.

Kulturbearbeitung und Markenbildung stärken den vorhandenen Markt

Bier hat immer auch mit Kultur zu tun. Betrachte man zum Beispiel Bierwerbungen vor einem Fussballspiel, fällt auf, dass die Lokalzugehörigkeit des Bieres oftmals heraus- und unterstrichen wird. Das reicht vom Münchner Augustinerbräu über Kölsch hin zum St. Galler Klosterbräu, welche alle mit der Herkunft und der Kultur werben. Ein Biertrinker identifiziert sich mit dem Bier, das er trinkt. In Köln trinkt man Kölsch, in München Augustiner, in St. Gallen Schützengarten, in Luzern Eichhof oder in den Bündner Bergen kommt man nicht an einem Calanda vorbei. Man ist stolz auf das lokale Bier, auf die Identität, die es stiftet. In der Schweiz wurde dies zusätzlich während dem Bierkartell untermauert. Es war schlicht und einfach nicht möglich, in Luzern Schützengarten zu trinken und in St. Gallen Eichhof. Die Regionen waren klar aufgeteilt, die Wirte konnten ihr Bier nicht wechseln, auch wenn der Luzerner Wirt Schützengarten bevorzugt hätte. Der Wettbewerb spielte nicht[48]. So wurde die Lokalkultur untermauert und gefestigt. Zu St. Gallen gehört seither das Schützengarten Bier und zu Luzern Eichhof.

Und dennoch: der nun vorherrschende Wettbewerb nach der Auflösung des Kartells, verwässerte fortan diese Bindung an das lokale Stammbier. Die lokalen Grossbrauereien wie Schützengarten und Eichhof waren fortan nicht mehr zwangsläufig das «wahre» Lokalbier. Viele neugegründete, kleinere Bierhersteller werben nun mit der lokalen Identität und beanspruchen, das wahre und echte Regionalbier zu sein. In Luzern beobachtet man das damit, dass ehemalige Braumeister der verkauften Eichhof Brauerei eine Kleinbrauerei gründeten, die sie Luzerner Bier nannten. In der Ostschweiz war dieser Wandel weniger zu beobachten. Hier finden wir insbesondere die Brauerei Locher, die mit der bereits starken Appenzeller-Marke wirbt und ein Teil der Ostschweiz für sich beansprucht. Jede Werbung für den berühmten Appenzeller Käse, ist gleichzeitig Werbung für das Appenzellerbier der Brauerei Locher. Auf diese Marketingmithilfe, um eine starke Marke aufzubauen, konnte Schützengarten nach dem Zerfall des Brauereikartells nicht zählen.

Der Ursprung im Kloster

Die Schützengarten Brauerei identifiziert sich vielmehr mit der Klosterzeit und der Bierkultur von St. Gallen. Erste Biere wurden in St. Gallen schon im siebten Jahrhundert gebraut. Wo es damals ein Kloster gab, wurde auch gebraut und getrunken. Insbesondere auch deswegen, weil Bier und auch Wein mit ihrem Alkoholgehalt, im Gegensatz zu Wasser, viel länger haltbar waren und nicht schnell mit Bakterien verschmutzt waren[49]. Im berühmten St. Galler Klosterplan, der um 825 n.Chr. erstellt wurde, sind bereits drei Brauereien eingezeichnet[50] (vgl. Abbildung 5). Der Plan weist drei ähnliche Brauereien auf, eine grosse für die Mönche selbst, eine etwas Kleinere für Pilger und die Armee und eine vorübergehend zu betreibende Brauerei, falls vornehme Gäste im Kloster und beim Abt hofierten. Der St. Galler Klosterplan ist damit die älteste und berühmteste Quelle für den Nachweis alemannischer Bierkultur[51]. In der eingezeichneten grössten Brauerei konnten täglich bis zu 400 Liter Bier gebraut werden[52]. Ausserdem belegt eine Urkunde aus dem Jahre 754, dass der Abt und die Mönche vom Kloster St. Gallen Bierabgaben verlangten. Damit liessen sie sich Zinsen in ihrem Einflussgebiet der heutigen Ostschweiz und des heutigen Süddeutschlands unter anderem in Bier auszahlen[53].

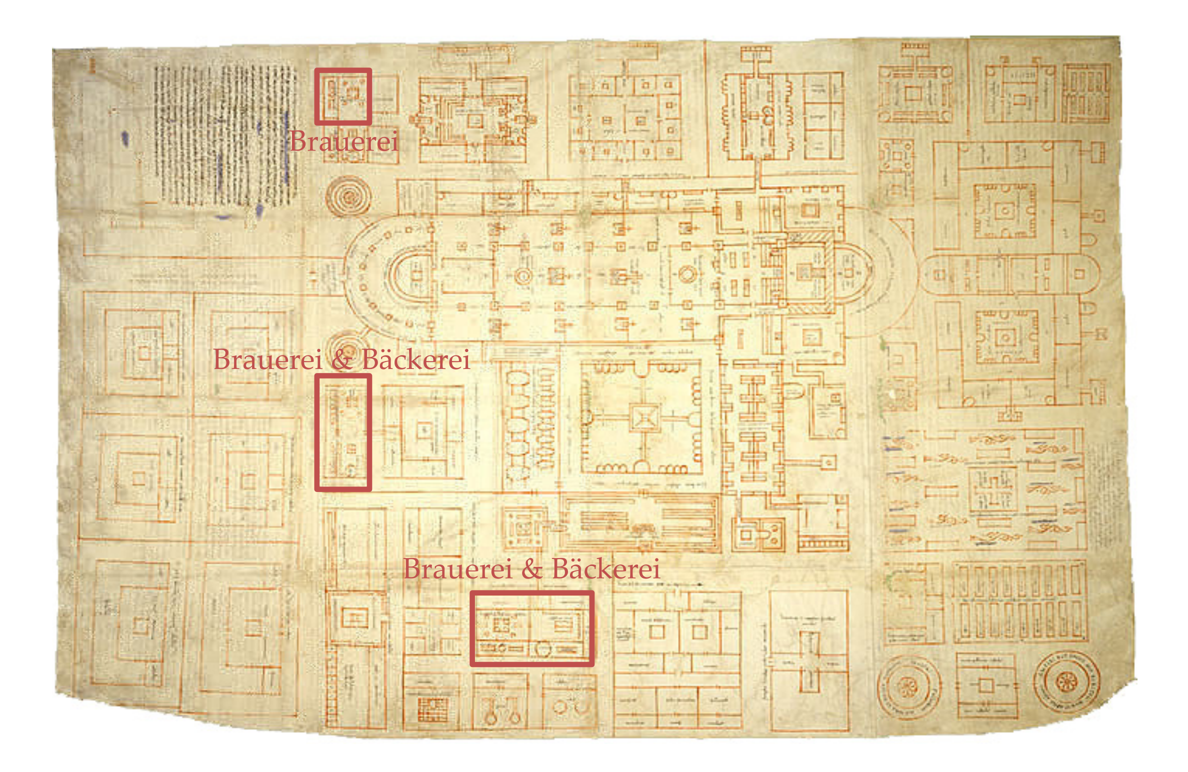


Abbildung 5: Der St.Galler Klosterplan (um 825 n.Chr.)[54]

Auf diese lange Tradition des Bierbrauens stützt sich Schützengarten in ihrem Leitbild und bildet darauf aufbauend seine Identität. Das Gründungsdatum 1779 bildet dabei das Zentrum im Leitbild der Brauerei Schützengarten und beansprucht mit dem Slogan «älteste Schweizer Braukunst» auch ein Teil Schweizer Kulturguts zu sein[55]. Besonders herausstechend ist dies, wenn man den Namen des qualitativ meistausgezeichneten Bieres betrachtet. Das Amberbier St. Galler Klosterbräu spielt schön mit dieser Identität und Verbundenheit der Brauerei Schützengarten mit St. Gallen und dem Kloster. Generell spielt die Brauerei Schützengarten

geschickt mit den Namen ihrer Biere in der breiten Produktpallette. Mit dem Bier «Schwarzer Bär» spielt sie clever auf die St. Galler Vergangenheit an und den Gründungsmythos der Stadt um den Missionar Gallus[56]. Der Legende nach, soll der Heilige hier am Fluss Steinach im Jahre 612 in der Nacht von einem Bären überrascht worden sein. Daraufhin befahl der Mönch, einige Scheite Holz ins Feuer zu werfen woraufhin Gallus dem Bären einen Laib Brot gab und ihn ermahnte, nie mehr wiederzukehren. Der Bär wurde fortan nie mehr gesehen. Der Missionar interpretierte diese Begegnung als Zeichen Gottes, nicht mehr weiter zu wandern und an der Steinach zu bleiben. Dies war der Legende nach, der Beginn für die Grundsteinlegung des Klosters in St. Gallen und damit der Ursprung der St. Galler Brauereikultur. Dies ist ein wichtiger Grundstein im katholischen Kanton St. Gallen und in der Region Ostschweiz mit der Gallusstadt als wirtschaftlichem und kulturellem Zentrum. Die Brauerei Schützengarten integriert diese Geschichte der Ostschweiz gekonnt in ihre eigene Firmenidentität und kombiniert sie mit den Biernamen. Dass sie ein Bier nach einem Reformator benannte, zeigt zudem, dass sie den geschichtlichen Verlauf der Stadt St. Gallen abbildet. Obwohl St. Gallen nämlich ursprünglich sehr katholisch geprägt war, lehnte sich die Stadtbevölkerung im 16. Jahrhundert im Zuge der Reformation gegen den Abt auf, und trennte sich folglich von dessen Einfluss[57]. Die Stadt wurde reformiert. Die Brauerei Schützengarten benannte, wohl ebenfalls identitätsstiftend, ein Bier nach dem St. Galler Reformator Vadian[58]. Weitere kulturräpresentative Biernamen sind das Säntisbier, benannt nach dem 2502 Meter hohen Hausberg der Ostschweiz oder aber auch das Gallus 612 Old Style Ale, welches wiederum den Gründungsmythos von St. Gallen referenziert. Diese Beispiele zeigen sehr schön auf, wie wichtig Kultur für die Brauerei Schützengarten ist und insbesondere auch, wie sich die Kultur in St. Gallen über die Zeit und Geschichte hinweg gebildet hat.

Die Brauerei als Kulturgut

Schützengarten hat also nach der Auflösung des Bierkartells bereits früh realisiert, wie sie sich positionieren muss, um den Lokalitätsgedanken und die Verbundenheit zu St. Gallen und der Ostschweiz aufrechtzuhalten. Das Bier «St. Galler Klosterbräu» mit dem einprägsamen Namen und den vielen Qualitätssiegeln, wurde demnach bereits kurz nach der Auflösung des Brauereikartells im Jahre 1996 und «Schwarzer Bär» um das Jahr 2000[59] (vgl. Abbildung 4), eingeführt. Spannend ist also, dass diese lokale Identität sehr schnell nach dem Zerfall des Bierkartells begann, und mit der Produktdiversifizierung ausgenutzt wurde und verschiedene Biere mit kulturell einprägsamen Namen verbunden. Vergleicht man hierzu das Biersortiment und die Namen der Biere der Brauerei Eichhof in Luzern oder der Brauerei Feldschlösschen in der Nordwestschweiz, fällt auf, dass jene Biernamen kaum die lokale Kultur abbilden[60]. Vielmehr repräsentieren diese Namen die Eigenschaften der Biere, anstatt diese mit der lokalen Kultur zu verbinden. Eichhof nennt seine Biere zum Beispiel Pony, das Herbe; Kloster, das Trübe oder Braugold[61] und Feldschlösschen einfach Weizen, Dunkel, Amber oder Hopfenperle[62]. Der Unterschied zu den Schützengarten Bieren wird damit augenfällig. Der Anspruch zur St. Galler Kultur zu gehören und dies mit den Biernamen und der eigenen Identität zu unterstreichen hat Schützengarten scheinbar geschafft. In St. Gallen trinkt man

Schützengarten, dies scheint für viele Bewohner und Wirte noch immer ein niedergeschriebenes Gesetz zu sein. Folglich konnte Schützengarten den Marktanteil nach der Auflösung des Bierkartells ausbauen, oder zumindest halten. Schützengarten versteht sich als Teil der Ostschweizer, und insbesondere der St. Galler Kulturgeschichte. Schliesslich feiert die Brauerei Schützengarte im Jahre 2019 ausführlich ihr 240-jähriges Bestehen mit vielen Anlässen für die lokale Bevölkerung und Kundenevents[63].

Diese lokale Verbundenheit zeigt sich aber nicht nur bei der Betrachtung der Biernamen. Sondern ganz klar auch im Verständnis des eigenen Geschäftsmodells. Schützengarten setzt eindeutig auf den lokalen, ostschweizerischen Absatzmarkt, sei dies in lokalen Wirtsstuben, an Festivitäten oder bei Vereinen. Die Brauerei Schützengarten ist an vielen Openair- Festivals der Ostschweiz der Hauptgetränkelieferant und ein wichtiger Sponsor[64]. Dies zum Beispiel am Openair St. Gallen, dem zweitgrössten Openair der Deutschschweiz mit circa 110'000 Tageseintritten jährlich und dem Verkauf von fast 170'000 Litern Bier[65]. Doch nicht nur das Openair St. Gallen darf auf die Unterstützung von Schützengarten zählen, sondern auch das Tessiner Moon & Stars Festival, die Summerdays in Arbon[66]. Vom kulturellen Engagement der Brauerei Schützengarten als Sponsor und Getränkedienstleister dürfen auch diverse St. Galler Stadtfeste, wie das St. Galler Fest mit 125'000 Gästen [67], die berühmten St. Galler Festspiele mit seinen Opern Inszenierungen[68] oder das Musikfestival Honkey-Tonk, an welchem Nachwuchsmusiker in verschiedenen Bars und Cafés in St. Gallen spielen[69], profitieren. Natürlich darf Schützengarten auch im Sportbereich nicht fehlen und insbesondere nicht im Fussball. Die Fussballclubs FC St. Gallen 1879, FC Vaduz in Liechtenstein, FC Will und der Eishockeyclub SC Rapperswil-Jona Lakers werden von Schützengarten an ihren Heimspielen mit Schützengarten versorgt und können auf eine intensive Sponsoringpartnerschaft zählen[70]. Dieses breite Sponsoring ist erstaunlich und fördert natürlich die Marke Schützengarten und untermauert den Lokalitätsanspruch von Schützengarten in der Ostschweiz unangefochten zu bleiben. Aber nicht nur Grossveranstaltungen und Spitzenvereine werden von Schützengarten gefördert und beworben, sondern Schützengarten unterstützt seit längerem auch diverse kleine Vereine mit Festservice, um Anlässe in einer hohen Qualität durchführen zu können[71] Schützengarten ist so nahe am Endverbraucher und am Kunden, kann seine Marke stärken und erhält direktes Feedback vom Service bis hin zu den Präferenzen. Was bezüglich Festivitäten natürlich nicht unerwähnt bleiben darf, ist die jeweils Herbst stattfindende OLMA, Schweizer Messe für Landwirtschaft und Ernährung, die im Jahre 1993 schon rund 420'000 und 2018 noch 350'000 Besucher anziehen konnte[72]. Dass Schützengarten seit jeher, das heisst auch nach der Auflösung des Bierkartells, auf eine solche Messe in der Ostschweiz trifft, und seine Biere als Sponsor und Aussteller präsentieren kann, ist und war ein wertvoller Wettbewerbsvorteil, um die Marke Schützengarten zu positionieren und zu pflegen. Das extrem breite kulturelle Engagement vom Kleinverein, über die Fussballclubs und den Musikfestivals und den Messen unterstützte diese Markenkreation zusätzlich und hilft, den Ostschweizer Bier- und Getränkemarkt zu festigen. Diese Nähe zum Kunden und zur Ostschweiz und insbesondere St. Gallen, bildet Vertrauen und Glaubwürdigkeit, beim Gastrogewerbe als Abnehmer aber auch beim Endkonsumenten[73]. Diese mit Emotionen

verbundenen Werte scheinen im Biermarkt wichtig zu sein, da, wie wir eingangs gesehen haben, die Herkunft des Bieres wichtig zu sein scheint. Nicht nur in München, Köln oder Luzern, eben auch in St. Gallen und der Ostschweiz. Dieses Vertrauen und diese Glaubwürdigkeit sind in Kombination mit dem fortwährenden Qualitätsanspruch von Schützengarten eine wertvolle und schwer imitierbare Ressource. Eine in den Ostschweizer Biermarkt eintretende Biermarke hätte es wohl schwierig, auf dem Kulturplatz St. Gallen und Ostschweiz Fuss zu fassen. Somit kann man sicherlich festhalten, dass der Standort St. Gallen mit der langjährigen Braukultur, den OLMA Messen oder diversen kulturellen Ereignissen für Schützengarten ein zusätzlicher Erfolgsfaktor war. Dieser wurde jedoch clever in Kombination mit einer starken Markenbildung und Verankerung in der lokalen Kultur ausgenutzt.

Unternehmenskultur als traditionelle Verantwortung

Die kulturelle Verbundenheit und der sehr hohe Qualitätsanspruch bilden sich nicht nur in den Aktivitäten gegen aussen klar ab, sondern auch in der internen Unternehmenskultur der Brauerei Schützengarten. Diese Werte werden nicht nur im Leitbild kommuniziert (vgl. Abbildung 1), sie werden gemäss internen Quellen auch so gelebt[74]. Schon kurz nach dem Aufbruch des Bierkartells schien es gemäss internen Quellen wichtig, hohe Qualitätsbiere zu brauen, woraus zuerst 1993 das Spezialitätenbier «Billwiller Premium Pils» und später, 1996 das «St.Galler Klosterbräu» resultiert[75]. Um diese Biere nach der Auflösung des faktischen Monopols, brauchte es eine Unternehmenskultur, die nach Innovation strebt. Laufende Investitionen in neue Anlagen, wie 1994 in ein neues Hochregallager, oder aber in interne qualitativ hochstehende Abläufe, wie das interne Qualitätsmanagement 1997 mit der ISO-Norm zu zertifizieren[76], zeugen von diesem Innovationsgeist und Streben nach Qualität bereits früh nach der Auflösung des Bierkartells. Dieser Anspruch nach Innovation und Investitionen lässt sich zum einen in der Produktediversifikation beobachten, aber auch im Willen und der Bereitschaft, in Gastrokonzepte zu investieren wie zum Beispiel ins Restaurant Netts oder Brauwerk. Was die kulturelle Verbundenheit betrifft, stellt die Brauerei Schützengarten öffentlichkeitswirksam klar, dass sie die Ostschweiz als Heimat bezeichnet und hier verankert ist[77]. Dies zeigt sich zudem in der Brauerei Schützengarten nahestehenden Alfred Billwiller Stiftung, welche die Förderung von Kultur, vorwiegend an Personen und Institutionen in der Stadt und Kanton St. Gallen als Zweck definiert und von Schützengartens langjährigem CEO, Mitinhaber und Verwaltungsratspräsident Christoph Kurer präsidiert wird[78]. Die Inhaberfamilien unterstreichen bisher mehrmals, dass die Brauerei Schützengarten in Familienbesitz bleiben wird[79]. So sind rund dreiviertel aller Aktien in den Händen eines engeren Kreises dreier St. Galler Familien und die restlichen Aktien gestreut unter insgesamt 300 Aktionäre[80] Die Besitzerfamilien haben dabei immer wieder und seit der Auflösung des Bierkartells den Willen zur Eigenständigkeit unterstrichen[81]. Im Gegensatz zu den Brauereien Eichhof, welche 2008 vom Aktionariat mit Mehrheiten in Familienbesitz an Heineken verkauft wurde[82] und Feldschlösschen bereits 2000 an die dänische Carlsberg Grossbrauerei[83], hatte Schützengarten eine einige Familie im Hintergrund, die sich für den eigenständigen Weg

entschied[84]. Dank dem Eigenständig bleiben, konnte Schützengarten nach dem Verkauf der Brauerei Eichhof 2008 auch mit dem Slogan grösste eigenständige Brauerei der Schweiz werben[85]. Diesen Anspruch jedoch, hält sie nicht mehr länger inne, da zum Beispiel die Brauerei Locher mehr Bier herstellt. Nichtsdestotrotz bildete diese Stabilität der Aktionärsstruktur sicherlich auch die Möglichkeit, sich auf das Kerngeschäft, die Innovationstätigkeit und die Stärkung der lokalen Verankerung zu konzentrieren. Das bedingte vielleicht auch ein wenig Glück, dass die Familienmitglieder nicht um Geld streiten mussten, oder auch nicht auf schnelles Geld aus waren oder dies notwendigerweise brauchten. Dass diese stabile Kontinuität fortbehalten werden soll, zeigt sich auch darin, dass ein weiteres und jüngeres Familienmitglied ab 2020 im Verwaltungsrat Einsitz nehmen soll[86]. Diese St. Galler Familientradition soll demnach weitergeführt werden, was sich definitiv auch mit der lokalen Verbundenheit zur Ostschweiz und zu St. Gallen erklären lässt.

Brauerei Schützengarten – Glück oder Strategie?

Wir haben uns eingangs gefragt, wie eine Organisation, eine Aktiengesellschaft, seit nunmehr 240 Jahren bestehen kann. Was war die erfolgsrelevanten Faktoren, die dieses Überleben über 240 Jahre gesichert haben? Kann sich das Management die Lorbeeren aufsetzen, weil sie die Brauerei Schützengarten mit einer durchdachten Strategie führte? War es vielleicht sogar einfach Glück, war man zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort? Insbesondere spannend erscheint der Biermarkt nach der Auflösung des beschriebenen Bierkartells. Als Folge der Monopolauflösung nahm die Konkurrenz zu, immer mehr Kleinbrauereien traten in den Markt ein[87], gleichzeitig schwappte eine Konsolidierungswelle über die Brauereien. Zuerst wurden kleinere Brauereien wie Hürlimann aus Zürich von Feldschlösschen übernommen, danach traten internationale Grossbrauereien wie die Heineken oder Carlsberg mit Übernahmen von Feldschlösschen oder Eichhof in Schweizer Biermarkt ein[88]. Als wäre das nicht schon ein schwieriges Wettbewerbsumfeld, um zu bestehen, nahm der Pro-Kopf Bierkonsum in den letzten 20 Jahren konstant ab[89]. Die Brauerei Schützengarten war nach dieser Konsolidierungsphase und insbesondre nach dem Verkauf der Familienbrauereien Eichhof und Feldschlösschen zur grössten unabhängigen Brauerei aufgestiegen[90]. Dies währte jedoch nicht lange, und die Brauerei Schützengarten wurde bezüglich Bierausstoss von der appenzellischen Locher Brauerei überholt. Fortan durfte sie sich nicht mehr die grösste eigenständige Bierbrauerei nennen. Schliesst das auf einen Misserfolg? Nicht unbedingt! Die Brauerei Schützengarten identifiziert sich mittlerweile als älteste Bierbrauerei der Schweiz und stellt die Kultur ins Zentrum[91]. Das Gründungsdatum 1779 steht im Zentrum des Leitbilds mit seinen Werten Tradition, ehrlich, selbstbewusst, genussvoll, nachhaltig, verlässlich und familiengeführt[92]. Im Gegensatz zur Brauerei Locher, welche ganz klar auf eine Strategie mit Marktexpansion in verschiedene Schweizer Regionen anstrebte, sich im Detailhandel positionierte, um so den quantitativen Bierausstoss zu vervielfachen[93], setzte die Brauerei Schützengarten darauf, sich in der Ostschweiz zu verankern. Dies gelang ihr aus verschiedenen Gründen. Zum einen muss man erwähnen, dass Schützengarten sicherlich in

gewissen Bereichen auf Glück zählen konnte. So konnte sie zum Beispiel auf eine geeinten Inhaberfamilie zählen. Diese entschied sich die Aktien in Familienbesitz zu halten, sie nicht an eine Grossbrauerei zu verkaufen, und damit auf das schnelle Geld verzichtete, das lockte[94]. Dass es zu keinen Streitigkeiten um Geld kam, ist nicht unbedingt selbstverständlich, wenn man die vielen Erbstreitereien betrachtet, die teilweise in den Medien ausgeschlachtet werden, wie zum Beispiel das Erfolgsunternehmen Sika[95]. Dass die Brauerei nicht durch familiäre Kämpfe beschädigt wurde, garantierte Stabilität und Klarheit bezüglich der Besitzverhältnisse. Somit wurde die Brauerei Schützengarten nicht durch Unruhen geprägt und konnte sich womöglich klar darauf fokussieren, eine Strategie umzusetzen, welche die Verankerung in der Ostschweiz vorantrieb. Diese Stabilität, kann aus Sicht der Brauerei jedoch durchaus als Glücksmoment bezeichnet werden. Ausserdem soll der Standortvorteil nicht unerwähnt bleiben. Dass die Brauerei Schützengarten in St. Gallen mit seiner langjährigen Bierkultur ansässig ist, lässt sich ebenfalls nicht auf eine Strategie zurückführen, sondern war insofern ein gegebener Standortfaktor nach der Auflösung des Bierkartells. Nichtsdestotrotz wusste die Brauerei Schützengarten diesen Standortfaktor geschickt zu nutzen. Sie berief sich auf diese lange Biertradition und benannte ihre Biere nach wichtigen geschichtlichen und kulturprägenden Persönlichkeiten wie Gallus oder Vadian oder assoziierte mit dem schwarzen Bären und dem Kloster auf die Gründungszeit der Stadt St. Gallen. Es gelang der Brauerei Schützengarten, sich so in der Region Ostschweiz weiterhin zu etablieren, unangefochten zu bleiben und die Markteintrittshürden für andere Brauereien zu erhöhen. An Schützengarten kommt mittlerweile niemand mehr vorbei. Die Kultur in der Ostschweiz ist verbunden mit Schützengarten, sei dies an Festivals, im lokalen Vereinsbetrieb, an Sportanlässen oder in der lokalen Gastroindustrie. Schützengarten ist vielleicht nicht unbedingt in quantitativer Hinsicht eine Erfolgsgeschichte, da sie in erster Linie ihre Marktanteile halten konnte, aber den Bierausstoss nicht massgeblich erhöhen konnte. Eine Erfolgsgeschichte ist sie jedoch, wenn man die Markenbildung und die Verankerung in der Ostschweiz betrachtet. Dies ist sicherlich auch darauf zurückzuführen, dass sie mit dem hohen Qualitätsanspruch in Service, Logistik und insbesondere bezüglich der Brauereiqualität Massstäbe setzt. Dass Schützengarten zum Beispiel seine Logistiker, welche täglich mit den Lastwagen unterwegs zu ihren Kunden unterwegs sind, als wichtigste Ressource bezeichnet[96] zeugt von diesem Servicebewusstsein. Denn diese Logistiker sind nahe beim Kunden, erhalten sofortiges Feedback und können dieses zur Verbesserung weiterleiten. Eine weitere Erfolgsgeschichte ist sicherlich auch die kontinuierliche Sortimentserweiterung. Die Strategie, mit laufenden Produktentwicklungen, welche im bestehenden Markt der Ostschweiz vertrieben wurden, zu überleben, schien für Schützengarten aufzugehen. Eine Marktexpansion erfolgte nur langsam, zum Beispiel ins nahe Zürich, nach Liechtenstein oder eher eine Ausnahme, ins Tessin[97]. Gekoppelt mit dem hohen Qualitätsanspruch bei Produkt und Service und der cleveren Markenbildung scheint Schützengartenbier heute auf stabiles aber kleines Wachstum zählen zu können. Rückblickend könnte man nun behaupten, dass dieser Erfolg der konsequenten Umsetzung der Strategie zugutekommt. Wir haben jedoch auch einige Glücksmomente identifiziert, wie die Stabilität durch die Inhaberfamilien, der

gegebene Standortvorteil mit der Brauereikultur und langen Geschichte, aber vielleicht auch das Innovationsglück, dass nach dem Zerfall des Bierkartells schnell ein qualitativ anerkanntes Bier gebraut werden konnte. Das Immobilienportfolio der Schützengarten darf hierbei ebenfalls nicht unerwähnt bleiben. Dass die Brauerei Schützengarten seit jeher zur Absicherung und als Anlage auf Immobilien setzte, erwies sich im Nachhinein als sehr lukrativ, wenn man die kontinuierlich steigenden Immobilienpreise betrachtet[98]. Diese Kapitalanlage bildeten dabei kombiniert mit den stabilen Eigentümerverhältnissen eine wichtige Grundlage, um sich kontinuierlich auf die Strategie fokussieren zu können und diese über die letzten fast 30 Jahren umzusetzen. Es war kein auf und ab, kein Wechsel von der einen Strategie zur Anderen zu verzeichnen, oder ein rapider Wechsel in der Geschäftsleitung oder im Verwaltungsrat[99]. Diese vielfältige Stabilität scheint ein weiterer Erfolgsfaktor zu sein. So war eine konsequente Ausrichtung und Umsetzung der Strategie möglich, die mit einer ruhigen Konstanz vorangetrieben wurde. Dies scheint sich heute auszuzahlen. Obwohl man mit den vielen Immobilien, den innovativen Gastrokonzepten, dem generalisierten Getränkehandel und den Service- und Logistiktätigkeiten denken könnte, dass die Brauerei nicht mehr eine Brauerei ist, vom Geschäftsmodell her. Doch Schützengarten intern ist es ganz klar: die Brauerei Schützengarten identifiziert sich als Brauerei und lebt dies mit ihren Werten im Leitbild. Abschliessend lassen sich aus dem vorliegenden Kapitel folgende Erfolgsfaktoren für das Überleben der Schützengarten Brauerei im umkämpften Biermarkt der Schweiz identifizieren:

1. Eine konsequente Ausrichtung auf Qualität im Service und der Braukunst
2. Aufbau einer starken Marke in Verbundenheit mit der Kultur der Ostschweiz
3. Präsenz im lokalen Kulturmarkt via Sponsoring und als Getränkelieferant
4. Kundennähe dank Logistik und innovativen Gastronomiekonzepten
5. Stabilität in der Aktionärsstruktur und der Geschäftsleitung

Diese fünf Punkte scheinen Schützengarten Bier nachhaltig geholfen zu haben, in diesem umkämpften Markt fortzubestehen und sich noch immer älteste eigenständige Brauerei der Schweiz nennen darf und somit mit eher positiven Perspektiven fortschreitet in ihr 241. Jahr des Bestehens.

Endnoten

---

[1] Ingenieur. "Die 10 grössten Brauerein der Welt". Abgerufen am 19.05.2019.
https://www.ingenieur.de/technik/fachbereiche/rekorde/die-10-groessten-brauereien-welt/
[2] Brauerei Schützengarten. "Philosophie". Abgerufen am 19.05.2019.
https://www.schuetzengarten.ch/de/ueber-uns/philosophie
[3] Statista. "Entwicklung pro Kopf Bierkonsum Schweiz". Abgerufen am 19.05.2019
https://de.statista.com/statistik/daten/studie/285780/umfrage/bierkonsum-in-der-schweiz/

[4] https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung.assetdetail.7966010.html
[5] Statista. "Anzahl registrierte Braustätten in der Schweiz". Abgerufen am 19.05.2019. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/742082/umfrage/anzahl-registrierter-brauereien-in-der-schweiz/
[6] Interview mit Christoph Kurer vom 9. Mai 2019
[7] Interview mit Christoph Kurer vom 9. Mai 2019
[8] Wiesmann, Matthias. Bierkartell als Innovationsbarriere. *Schweizerische Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialgeschichte* Band 17, 2001.
[9] Schweizer Brauerei-Verband. "Bierkartell". Abgerufen am 16.05.2019. https://bier.swiss/fragen-und-antworten/bierkartell/
[10] Feldschlösschen. "Meilensteine". Abgerufen am 16.05.2019. https://web.archive.org/web/20120131143733/http://www.feldschloesschen.com/SiteCollectionDocuments/Meilensteine_DE.pdf
[11] Heineken. "Geschichte". Abgerufen am 16.05.2019. https://www.heinekenswitzerland.com/ueber-uns/geschichte
[12] Brauerei Schützengarten. "Geschichte". Abgerufen am 16.05.2019. https://www.schuetzengarten.ch/de/ueber-uns/geschichte
[13] Interview mit Christoph Kurer vom 9. Mai 2019
[14] Interview mit Christoph Kurer vom 9. Mai 2019
[15] Schweizer Brauerei-Verband. "Bierkartell". Abgerufen am 16.05.2019. https://bier.swiss/fragen-und-antworten/bierkartell/
[16] Handelszeitung. "Brauerei Schützengarten mit zweitbestem Ergebnis der Geschichte". Abgerufen am 16.052019. https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/brauerei-schuetzengarten-mit-zweitbestem-ergebnis-der-geschichte
[17] Interview mit Christoph Kurer vom 9. Mai 2019
[18] Interview mit Christoph Kurer vom 9. Mai 2019
[19] Aargauer Zeitung. "Gastro-Touristen und Kostendruck setzen dem Schweizer Gastgewerbe zu". Abgerufen am 19.05.2019. https://www.aargauerzeitung.ch/wirtschaft/gastro-touristen-und-kostendruck-setzen-dem-schweizer-gastgewerbe-zu-131272755
[20] Brauerei Schützengarten. "Geschichte". Abgerufen am 16.05.2019. https://www.schuetzengarten.ch/de/ueber-uns/geschichte
[21] Tagblatt. "Schützengarten eröffnet Getränkemarkt". Abgerufen am 18.05.2019. https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/appenzellerland/schuetzengarten-eroeffnet-getraenkemarkt-ld.635994
[22] Brauerei Schützengarten. "Verkaufsstellen". Abgerufen am 18.05.2019. https://www.schuetzengarten.ch/de/ueber-uns/verkaufsstellen
[23] Interview mit Christoph Kurer vom 9. Mai 2019
[24] Brauerei Schützengarten. "Geschichte". Abgerufen am 16.05.2019. https://www.schuetzengarten.ch/de/ueber-uns/geschichte
[25] Tagblatt. "Wem gehört die Altstadt? ". Abgerufen am 18.05.2019. https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/wem-gehoert-die-stgaller-altstadt-die-grosse-uebersicht-ld.1097594

[26] Tagblatt. "In neuen Händen: Schützengarten kauf das Seeger". Abgerufen am 17.05.2019. https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/stgallen/in-neuen-haenden-schuetzengarten-kauft-das-seeger-ld.1052210
[27] Tagblatt. "Schützengarten eröffnet neues Restaurant mit Kreativ-Brauerei am Bahnhof". Abgerufen am 16.05.2019. https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/stgallen/schuetzengarten-eroeffnet-neues-restaurant-mit-kreativ-brauerei-am-bahnhof-ld.1108289
[28] Interview mit Christoph Kurer vom 9. Mai 2019
[29] Tagblatt. "Schützengarten eröffnet neues Restaurant mit Kreativ-Brauerei am Bahnhof". Abgerufen am 16.05.2019. https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/stgallen/schuetzengarten-eroeffnet-neues-restaurant-mit-kreativ-brauerei-am-bahnhof-ld.1108289
[30] Tagblatt. "In neuen Händen: Schützengarten kauf das Seeger". Abgerufen am 17.05.2019. https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/stgallen/in-neuen-haenden-schuetzengarten-kauft-das-seeger-ld.1052210
[31] Interview mit Christoph Kurer vom 9. Mai 2019
[32] Interview mit Christoph Kurer vom 9. Mai 2019
[33] Tagblatt. "Schützengarten eröffnet neues Restaurant mit Kreativ-Brauerei am Bahnhof". Abgerufen am 16.05.2019. https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/stgallen/schuetzengarten-eroeffnet-neues-restaurant-mit-kreativ-brauerei-am-bahnhof-ld.1108289
[34] SRF. "40 Jahre Kassensturz: Die besten Tests." Abgerufen am 20.05.2019. https://www.srf.ch/sendungen/kassensturz-espresso/themen/serien/40-jahre-kassensturz/40-jahre-kassensturz-die-besten-tests
[35] Interview mit Christoph Kurer vom 9. Mai 2019
[36] Interview mit Christoph Kurer vom 9. Mai 2019
[37] Die Ostschweiz. "240 Jahre Schweizer Braukunst". Abgerufen am 19.05. 2019. https://www.dieostschweiz.ch/artikel/240-jahre-schweizer-braukunst-VzyAKnQ
[38] Interview mit Christoph Kurer vom 9. Mai 2019
[39] Handelszeitung. "Brauerei Schützengarten mit zweitbestem Ergebnis der Geschichte". Abgerufen am 17.05.2019 https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/brauerei-schuetzengarten-mit-zweitbestem-ergebnis-der-geschichte
[40] Brauerei Schützengarten. "Unsere Biere". Abgerufen am 18. 05. 2019. https://www.schuetzengarten.ch/de/unsere-biere (eigene Darstellung)
[41] Interview mit Christoph Kurer vom 9. Mai 2019
[42] Wirtverband Basel-Stadt. "Erfolg mit regionalen Bierspezialitäten". Abgerufen am 17.05.2019. https://www.baizer.ch/aktuell?rID=6284
[43] Brauerei Schützengarten. "Ein spezielles Bier zum Olma Jubiläum". Abgerufen am 20.05.2019. https://www.olma-messen.ch/sites/default/files/2017-05/MM_Schuetzengarten_OLMA_Bier_170531.pdf
[44] Interview mit Christoph Kurer vom 9. Mai 2019
[45] Finanz und Wirtschaft. "Aktien mit Raritätencharakter - GV ist Highlight". Abgerufen am 16.05.2019. https://www.fuw.ch/article/aktien-mit-rarittencharakter-ndash-gv/
[46] Interview mit Christoph Kurer vom 9. Mai 2019
[47] Interview mit Christoph Kurer vom 9. Mai 2019
[48] Interview mit Christoph Kurer vom 9. Mai 2019
[49] Wiesmann, Matthias: *Bier und Wir. S. 20ff*. Baden: Hier und Jetzt Verlag, 2011.
[50] Wiesmann, Matthias: *Bier und Wir. S. 21ff*. Baden: Hier und Jetzt Verlag, 2011.

[51] NZZ. "Back und Brau vor 250 Jahren". Abgerufen am 19.05.2019. https://www.nzz.ch/article9RSRU-1.288789
[52] Wiesmann, Matthias: *Bier und Wir. S. 21ff*. Baden: Hier und Jetzt Verlag, 2011.
[53] NZZ. "Back und Brau vor 250 Jahren". Abgerufen am 19.05.2019. https://www.nzz.ch/article9RSRU-1.288789
[54] Wiesmann, Matthias: *Bier und Wir. S. 21ff*. Baden: Hier und Jetzt Verlag, 2011.
[55] Brauerei Schützengarten: "Firmenportrait". Abgerufen am 17.05.2019. https://stage.schuetzengarten.ch/firmenportrait.html
[56] Stadt St. Gallen. "Sankt-Galler Stadtgeschichte im Überblick". Abgerufen am 20.05.2019. https://www.stadt.sg.ch/home/freizeit-tourismus/stgallen-entdecken/geschichte/stadtarchiv/_jcr_content/Par/downloadlist/DownloadListPar/download.ocFile/Stadtgeschichte.pdf
[57] Stadt St. Gallen. "Sankt-Galler Stadtgeschichte im Überblick". Abgerufen am 20.05.2019. https://www.stadt.sg.ch/home/freizeit-tourismus/stgallen-entdecken/geschichte/stadtarchiv/_jcr_content/Par/downloadlist/DownloadListPar/download.ocFile/Stadtgeschichte.pdf
[58] Brauerei Schützengarten. "Unsere Biere". Abgerufen am 18.05.2019. https://www.schuetzengarten.ch/de/unsere-biere/vadian-pale-ale
[59] Brauerei Schützengarten. "Geschichte". Abgerufen am 16.05.2019. https://stage.schuetzengarten.ch/geschichte.html
[60] Brauerei Eichhof. "Biere". Abgerufen am 20.05.2019. https://www.eichhof.ch/biere
[61] Brauerei Eichhof: "Biere". Abgerufen am 20.05.2019. https://www.eichhof.ch/biere
[62] Brauerei Feldschlösschen. "Unsere Biere". Abgerufen am 18.05.2019. https://www.feldschloesschen.ch/unsere-biere
[63] Brauerei Schützengarten: "240 Jahre Schützengarten". Abgerufen am 19.05.2019. https://stage.schuetzengarten.ch/event-details/items/240-jahre-schuetzengarten.html
[64] Brauerei Schützengarten. "Openair St. Gallen". Abgerufen am 20.05.2019. https://www.schuetzengarten.ch/de/ueber-uns/aktuelles-medien/events/openaair-st-gallen?%3f;%20https://de.wikipedia.org/wiki/Open_Air_St._Gallen
[65] Tagblatt. "Wir ziehen den Hut vor dem Publikum". Abgerufen am 18.05.2019. https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/bilanz-wir-ziehen-den-hut-vor-dem-publikum-ld.652547
[66] Brauerei Schützengarten. "Events". Abgerufen am 17.05.2019. https://www.schuetzengarten.ch/de/biererlebnis/events
[67] FM1. "St. Galler fest verlief friedlich und heiter". Abgerufen am 12.05.2019. https://www.fm1today.ch/st-galler-fest-verlief-friedlich-und-heiter/275972
[68] St. Galler Festspiele: "Festspiele 2019". Abgerufen am 20.05.2019. http://www.stgaller-festspiele.ch/de/
[69] Tagblatt. "Beizentour mit viel Musik". Abgerufen am 20.05.2019. https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/stgallen/beizentour-mit-viel-musik-ld.1113379
[70] Brauerei Schützengarten. "Sponsoring". Abgerufen am 17.05.2019. https://www.schuetzengarten.ch/de/ueber-uns/sponsoring
[71] Interview mit Christoph Kurer vom 9. Mai 2019
[72] OLMA-Messen. "Das war die Olma 2018". Abgerufen am 16.05.2019. https://www.olma-messen.ch/de/messen/olma/besucher/uebersicht
[73] Interview mit Christoph Kurer vom 9. Mai 2019

[74] Interview mit Christoph Kurer vom 9. Mai 2019
[75] Brauerei Schützengarten. "Geschichte". Abgerufen am 13.05.2019. https://www.schuetzengarten.ch/de/ueber-uns/geschichte
[76] Brauerei Schützengarten. "Geschichte". Abgerufen am 13.05.2019. https://www.schuetzengarten.ch/de/ueber-uns/geschichte
[77] Tagblatt. "Hier sind wir verankert". Abgerufen am 19.05.2019. https://www.tagblatt.ch/wirtschaft/hier-sind-wir-verankert-ld.762904
[78] Interview mit Christoph Kurer vom 9. Mai 2019
[79] Tagblatt. "Hier sind wir verankert". Abgerufen am 19.05.2019. https://www.tagblatt.ch/wirtschaft/hier-sind-wir-verankert-ld.762904
[80] Tagblatt. "Hier sind wir verankert". Abgerufen am 19.05.2019. https://www.tagblatt.ch/wirtschaft/hier-sind-wir-verankert-ld.762904 ; Interview mit Christoph Kurer vom 9. Mai 2019; Gespräch mit einem Aktionär
[81] Interview mit Christoph Kurer vom 9. Mai 2019
[82] Brauwelt. *Nr. 21-22 (2008).*
[83] Swissinfo. "Carlsberg schluckt Getränkebereich von Feldschlösschen". Abgerufen am 19.05.2019. https://www.swissinfo.ch/ger/carlsberg-schluckt-getraenkebereich-von-feldschloesschen/1736356
[84] Interview mit Christoph Kurer vom 9. Mai 2019
[85] Brauwelt. *Nr. 21-22 (2008).*
[86] Interview mit Christoph Kurer vom 9. Mai 2019
[87] Statista. "Anzahl registrierte Braustätten in der Schweiz". Abgerufen am 19.05.2019. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/742082/umfrage/anzahl-registrierter-brauereien-in-der-schweiz/
[88] Swissinfo. "Carlsberg schluckt Getränkebereich von Feldschlösschen". Abgerufen am 19.05.2019. https://www.swissinfo.ch/ger/carlsberg-schluckt-getraenkebereich-von-feldschloesschen/1736356
[89] Statista. "Entwicklung pro Kopf Bierkonsum Schweiz". Abgerufen am 19.05.2019 https://de.statista.com/statistik/daten/studie/285780/umfrage/bierkonsum-in-der-schweiz/
[90] Brauwelt. *Nr. 21-22 (2008).*
[91] Schützengarten. "Firmenportrait". Abgerufen am 20.05.2019. https://www.schuetzengarten.ch/de/ueber-uns/portrait
[92] Schützengarten. "Firmenportrait". Abgerufen am 20.05.2019. https://www.schuetzengarten.ch/de/ueber-uns/portrait
[93] Tagblatt. "Hier sind wir verankert". Abgerufen am 19.05.2019. https://www.tagblatt.ch/wirtschaft/hier-sind-wir-verankert-ld.762904
[94] Interview mit Christoph Kurer vom 9. Mai 2019
[95] NZZ. "Familie Burkard verkauft Kontrolle über Sika". Abgerufen am 20.05.2019. https://www.nzz.ch/wirtschaft/unternehmen/konzernleitung-von-sika-droht-mit-ruecktritt-1.18440190
[96] Interview mit Christoph Kurer vom 9. Mai 2019
[97] Interview mit Christoph Kurer am 9. Mai 2019
[98] Cash. "Studie: Preise für Wohneigentum werden wieder steigen". Abgerufen am 19.05.2019. "https://www.cash.ch/news/top-news/immobilienmarkt-schweiz-studie-preise-fuer-wohneigentum-werden-wieder-steigen-1113034"https://www.cash.ch/news/top-

news/immobilienmarkt-schweiz-studie-preise-fuer-wohneigentum-werden-wieder-steigen-1113034https://www.cash.ch/news/top-news/immobilienmarkt-schweiz-studie-preise-fuer-wohneigentum-werden-wieder-steigen-1113034
[99] Interview mit Christoph Kurer vom 9. Mai 2019

Literaturverzeichnis

Aargauer Zeitung. "Gastro-Touristen und Kostendruck setzen dem Schweizer Gastgewerbe zu". Abgerufen am 19.05.2019. https://www.aargauerzeitung.ch/wirtschaft/gastro-touristen-und-kostendruck-setzen-dem-schweizer-gastgewerbe-zu-131272755

Bundesamt für Statistik. Bevölkerungsstatistik seit 2000. https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung.assetdetail.7966010.html

Brauerei Eichhof. "Biere". Abgerufen am 20.05.2019. https://www.eichhof.ch/biere

Brauerei Feldschlösschen. "Unsere Biere". Abgerufen am 18.05.2019. https://www.feldschloesschen.ch/unsere-biere

Brauerei Schützengarten. "Unsere Biere". Abgerufen am 18. 05. 2019. https://www.schuetzengarten.ch/de/unsere-biere (eigene Darstellung)

Brauerei Schützengarten. "Events". Abgerufen am 17.05.2019. https://www.schuetzengarten.ch/de/biererlebnis/events

Brauerei Schützengarten: "240 Jahre Schützengarten". Abgerufen am 19.05.2019. https://stage.schuetzengarten.ch/event-details/items/240-jahre-schuetzengarten.html

Brauerei Schützengarten. "Openair St. Gallen". Abgerufen am 20.05.2019. https://www.schuetzengarten.ch/de/ueber-uns/aktuelles-medien/events/openaair-st-gallen?%3f;%20https://de.wikipedia.org/wiki/Open_Air_St._Gallen

Brauerei Schützengarten. "Firmenportrait". Abgerufen am 20.05.2019. https://www.schuetzengarten.ch/de/ueber-uns/portrait

Cash. "Studie: Preise für Wohneigentum werden wieder steigen". Abgerufen am 19.05.2019. "https://www.cash.ch/news/top-news/immobilienmarkt-schweiz-studie-preise-fuer-wohneigentum-werden-wieder-steigen-1113034"https://www.cash.ch/news/top-news/immobilienmarkt-schweiz-studie-preise-fuer-wohneigentum-werden-wieder-steigen-1113034https://www.cash.ch/news/top-news/immobilienmarkt-schweiz-studie-preise-fuer-wohneigentum-werden-wieder-steigen-1113034

Die Ostschweiz. "240 Jahre Schweizer Braukunst". Abgerufen am 19.05. 2019. https://www.dieostschweiz.ch/artikel/240-jahre-schweizer-braukunst-VzyAKnQ

Feldschlösschen. ”Meilensteine”. Abgerufen am 16.05.2019. https://web.archive.org/web/20120131143733/http://www.feldschloesschen.com/SiteCollectionDocuments/Meilensteine_DE.pdf

Handelszeitung. ”Brauerei Schützengarten mit zweitbestem Ergebnis der Geschichte”. Abgerufen am 16.052019. https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/brauerei-schuetzengarten-mit-zweitbestem-ergebnis-der-geschichte

Handelszeitung. ”Brauerei Schützengarten mit zweitbestem Ergebnis der Geschichte”. Abgerufen am 17.05.2019 https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/brauerei-schuetzengarten-mit-zweitbestem-ergebnis-der-geschichte

Heineken. ”Geschichte”. Abgerufen am 16.05.2019. https://www.heinekenswitzerland.com/ueber-uns/geschichte

Brauerei Schützengarten. ”Geschichte”. Abgerufen am 16.05.2019. https://www.schuetzengarten.ch/de/ueber-uns/geschichte

Ingenieur. “Die 10 grössten Brauerein der Welt”. Abgerufen am 19.05.2019. https://www.ingenieur.de/technik/fachbereiche/rekorde/die-10-groessten-brauereien-welt/

Schützengarten. ”Philosophie”. Abgerufen am 19.05.2019. https://www.schuetzengarten.ch/de/ueber-uns/philosophie

NZZ. “Back und Brau vor 250 Jahren”. Abgerufen am 19.05.2019. https://www.nzz.ch/article9RSRU-1.288789

NZZ. ”Familie Burkard verkauft Kontrolle über Sika”. Abgerufen am 20.05.2019. https://www.nzz.ch/wirtschaft/unternehmen/konzernleitung-von-sika-droht-mit-ruecktritt-1.18440190

Schweizer Brauerei-Verband. (2019) “Bierkartell”. Abgerufen am 16.05.2019. https://bier.swiss/fragen-und-antworten/bierkartell/

SRF. “40 Jahre Kassensturz: Die besten Tests.” Abgerufen am 20.05.2019. https://www.srf.ch/sendungen/kassensturz-espresso/themen/serien/40-jahre-kassensturz/40-jahre-kassensturz-die-besten-tests

St. Galler Tagblatt. “Schützengarten eröffnet Getränkemarkt”. Abgerufen am 18.05.2019. https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/appenzellerland/schuetzengarten-eroeffnet-getraenkemarkt-ld.635994

Brauerei Schützengarten. ”Verkaufsstellen”. Abgerufen am 18.05.2019. https://www.schuetzengarten.ch/de/ueber-uns/verkaufsstellen

St. Galler Tagblatt. ”Wem gehört die Altstadt? ”. Abgerufen am 18.05.2019. https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/wem-gehoert-die-stgaller-altstadt-die-grosse-uebersicht-ld.1097594

St. Galler Tagblatt. ”In neuen Händen: Schützengarten kauf das Seeger”. Abgerufen am 17.05.2019. https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/stgallen/in-neuen-haenden-schuetzengarten-kauft-das-seeger-ld.1052210

St. Galler Tagblatt. ”Schützengarten eröffnet neues Restaurant mit Kreativ-Brauerei am Bahnhof”. Abgerufen am 16.05.2019. https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/stgallen/schuetzengarten-eroeffnet-neues-restaurant-mit-kreativ-brauerei-am-bahnhof-ld.1108289

Statista. ”Entwicklung pro Kopf Bierkonsum Schweiz”. Abgerufen am 19.05.2019 https://de.statista.com/statistik/daten/studie/285780/umfrage/bierkonsum-in-der-schweiz/

Statista. ”Anzahl registrierte Braustätten in der Schweiz”. Abgerufen am 19.05.2019. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/742082/umfrage/anzahl-registrierter-brauereien-in-der-schweiz/

Statista. ”Anzahl registrierte Braustätten in der Schweiz”. Abgerufen am 19.05.2019. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/742082/umfrage/anzahl-registrierter-brauereien-in-der-schweiz/

Statisa. ”Entwicklung pro Kopf Bierkonsum Schweiz”. Abgerufen am 19.05.2019 https://de.statista.com/statistik/daten/studie/285780/umfrage/bierkonsum-in-der-schweiz/

Swissinfo. “Carlsberg schluckt Getränkebereich von Feldschlösschen”. Abgerufen am 19.05.2019. https://www.swissinfo.ch/ger/carlsberg-schluckt-getraenkebereich-von-feldschloesschen/1736356

Wiesmann, Matthias. Bierkartell als Innovationsbarriere. *Schweizerische Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialgeschichte* Band 17, 2001.

Wirtverband Basel-Stadt. ”Erfolg mit regionalen Bierspezialitäten”. Abgerufen am 17.05.2019. https://www.baizer.ch/aktuell?rID=6284

Brauerei Schützengarten. ”Ein spezielles Bier zum Olma Jubiläum”. Abgerufen am 20.05.2019. https://www.olma-messen.ch/sites/default/files/2017-05/MM_Schuetzengarten_OLMA_Bier_170531.pdf

Finanz und Wirtschaft. ”Aktien mit Raritätencharakter - GV ist Highlight”. Abgerufen am 16.05.2019. https://www.fuw.ch/article/aktien-mit-rarittencharakter-ndash-gv/

Wiesmann, Matthias: *Bier und Wir. S. 21ff*. Baden: Hier und Jetzt Verlag, 2011.

Stadt St. Gallen. "Sankt-Galler Stadtgeschichte im Überblick". Abgerufen am 20.05.2019. https://www.stadt.sg.ch/home/freizeit-tourismus/stgallen-entdecken/geschichte/stadtarchiv/_jcr_content/Par/downloadlist/DownloadListPar/download.ocFile/Stadtgeschichte.pdf

Tagblatt. "Wir ziehen den Hut vor dem Publikum". Abgerufen am 18.05.2019. https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/bilanz-wir-ziehen-den-hut-vor-dem-publikum-ld.652547

FM1. "St. Galler fest verlief friedlich und heiter". Abgerufen am 12.05.2019. https://www.fm1today.ch/st-galler-fest-verlief-friedlich-und-heiter/275972

St. Galler Festspiele: "Festspiele 2019". Abgerufen am 20.05.2019. http://www.stgaller-festspiele.ch/de/

Tagblatt. "Beizentour mit viel Musik". Abgerufen am 20.05.2019. https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/stgallen/beizentour-mit-viel-musik-ld.1113379

Brauerei Schützengarten. "Sponsoring". Abgerufen am 17.05.2019. https://www.schuetzengarten.ch/de/ueber-uns/sponsoring

OLMA-Messen. "Das war die Olma 2018". Abgerufen am 16.05.2019. https://www.olma-messen.ch/de/messen/olma/besucher/uebersicht

Tagblatt. "Hier sind wir verankert". Abgerufen am 19.05.2019. https://www.tagblatt.ch/wirtschaft/hier-sind-wir-verankert-ld.762904

«Wie passen sich Unternehmen an große Veränderungen in ihrem Umfeld an und wie schaffen sie es, was vielen Wettbewerbern nicht geglückt ist: zu überleben und oftmals auch erfolgreich zu sein? Dieser Frage wird in den Firmengeschichten von Brauerei Locher, Brauerei Schützengarten, Café Gschwend, Doppelmayr-Garaventa, Sigvaris und Wolford nachgegangen. Dass Erfolg kein Automatismus ist und immer wieder neu errungen werden muss, wird in den Kapiteln lebhaft verdeutlicht und spannend erzählt.»

J. Peter Murmann, Professor für Strategisches Management an der Universität St. Gallen

Universität St. Gallen (HSG)
Institut für Betriebswirtschaft
www.ifb.unisg.ch
www.mug.unisg.ch

Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen
Schweiz

